

fine food is our business

ロイヤルホールディングス株式会社

本社
〒812-0893
福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号

東京本部
〒154-8584
東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号

URL : <https://www.royal-holdings.co.jp>

統合報告書 2026

ロイヤルホールディングス株式会社

ROYAL



ロイヤル経営基本理念

ロイヤルは食品企業である。
お客様から代金をいただく方には、
「食品は美味しくなければならぬ。」
「調理製造も取扱も衛生的でなければならぬ。」
「サービス販売はお客様の心を楽しめ、
社会を明るくするものでなければならぬ。」
以上のことを果す報酬として、
正当な利潤を得られ、
ロイヤルも私共も永遠に繁栄する。

Contents

Cover Story

ロイヤルグループの価値創造ストーリー

ロイヤルグループの歩み	02
ロイヤルグループの今	04
変わらざるロイヤルの強み	06
社長メッセージ	08
経営ビジョン2035の実現に向けて	10
ロイヤルグループの価値創造モデル	12

Menu 1

ロイヤルグループの成長戦略

中期経営計画2025～2027	14
ブランド戦略	16
グローバル戦略	17
サステナビリティ戦略	18
人材戦略	19
特集：伝統の継承と次世代人材の育成を担う ロイヤルアカデミーの存在意義	20
ロイヤルグループの財務戦略	24

Menu 2

ロイヤルグループの事業別戦略

事業別ミッションおよびポートフォリオの進化	26
外食事業（国内）	28
外食事業（海外）	30
コントラクト事業	32
ホテル事業	34
食品事業（SCM・食品物販）	36
双日㈱との連携	38
ロイヤルグループのDX	40

Menu 3

ロイヤルグループのサステナビリティ経営

ロイヤルグループのサステナビリティ経営	42
ロイヤルグループのマテリアリティ	44
マテリアリティの下での取り組み	46
資源・環境	46
人財	48
お客様	50
地域	52

Menu 4

ロイヤルグループの経営を支える基盤

コーポレート・ガバナンス	54
リスクマネジメント	58
役員紹介	60
スキルマトリックス	62
特集：ロイヤルグループの企業価値向上に向けた ガバナンスの在り方	64
特集：双日㈱との共創で加速する ロイヤルグループの成長戦略	68

Menu 5

財務・非財務ハイライト	72
企業情報	74

編集方針

「統合報告書 2026」は、当社グループの中長期的な価値創造について財務・非財務の両面からお伝えする媒体として発行しています。株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様へ、当社グループが持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励み、長期的に企業価値を創造していることをご理解いただければ幸いです。編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしました。また、当社ウェブサイトでは、より網羅的かつ詳細な情報を掲載しています。併せてご覧ください。
<https://www.royal-holdings.co.jp>

報告対象組織

ロイヤルホールディングス株式会社、連結子会社8社および持分法適用関連会社5社を合わせた14社(2025年12月31日現在)を対象としています。

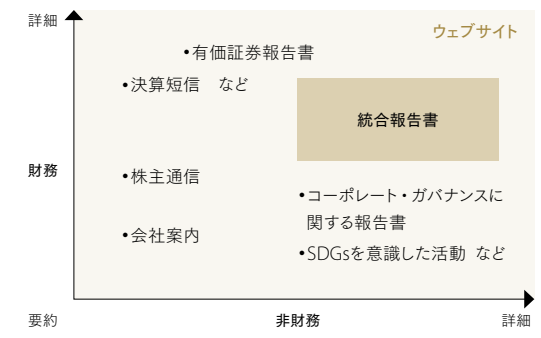
報告対象期間

2025年度(2025年1月～2025年12月)を主たる報告対象期間としています。一部、2026年1月以降の情報も含まれます。

将来情報に関する留意事項

本報告書にて開示されているデータや将来予測は、本報告書の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本報告書記載の情報および資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本報告書を利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

情報体系



ロイヤルグループの歩み

創業者の想い

飲食業を日本の立派な産業として認めてもらう。

日本の飲食業を、国民生活の向上に役立つ立派な産業に育て上げること。この志を胸にロイヤルは創業以来、「おいしい料理ときちんとしたサービス」「快適で衛生的な店内」「健康的で明るいイメージ」を個性として、その地域の人々にとってなくてはならない店づくりに邁進してきました。日本で一番質の高い飲食業を目指すこの志は、設立から75年の時を経てもなお、未来へと受け継がれています。



創業者 江頭 匡一（1923年～2005年）

1950 キルロイ特殊貿易(株) 設立

1951 創業

日本航空国内線の営業開始と同時に、板付空港（現・福岡空港）において機内食の搭載とターミナル内にて喫茶営業を開始しました。同年、福岡市堅粕にベーカリー工場を建設し、製菓・製パン業を開始しました。

1953 本格的なフランス料理店「ロイヤル中洲本店」（現・レストラン花の木）を福岡市東中洲に出店。開店から3ヵ月後、女優マリリン・モンローと、夫でヤンキースの大打者ジョー・ディマジオが、新婚旅行と米軍基地の慰問を兼ねて福岡を訪問。その際に来店し、モンローが注文したのが「オニオングラタンスープ」でした。

1956 ケーキの冷凍技術を開発、冷凍食品事業への挑戦
「ロイヤル経営基本理念」制定

1959 洋菓子売店を併設した、ファミリー向けレストラン「ロイヤル新天町店」を出店

1962 セントラルキッチン（集中調理）システムを採用

1962年4月、福岡市の繁華街天神に新設の「福岡ビル」内に、「ロイヤル福岡ビル店」を開業。賃料が高額な繁華街で手頃な価格で質の高い料理を提供するため、店舗と別の場所で野菜の下ごしらえや加工調理をまとめて行い下準備を一本化することで、店舗の限られた調理スペースの有効活用と、何より安定した品質の料理提供が可能となりました。これは現在まで続く「セントラルキッチン（集中調理）システム」の原点になりました。

1969 飲食業の産業化を支える中核拠点、セントラルキッチンと本社機能を備えた「ロイヤルセンター」を博多区那珂に建設

当社グループでは、ソースなどをセントラルキッチンで仕込み、各店舗で最終調理をしてから提供する方式を導入しています。セントラルキッチンでは、「料理長が手鍋でつくる、あたたかな味」を基本とし、素材選びから味・調理まで妥協しない商品開発を行い、冷凍技術も活かしながら、多様な商品の安定供給を実現しています。

1970 大阪万国博覧会の米国ゾーンに「ロイヤル・アメリカン・カフェテリア」をはじめ「ウェスタン・ステーキハウス・ロイヤル」など4店舗を出店。前年に稼働した日本初の本格的なセントラルキッチンを活用したオペレーション体制を確立しました。

1971 郊外型ファミリーレストラン「ロイヤルホスト」開業

日本の経済成長に伴う個人所得の向上とモータリゼーションの進展を背景に、郊外立地でファミリー層をターゲットとした駐車場付きのロイヤルホストを、北九州市黒崎に出店。その後、全国各地へと店舗展開を広げました。



1973



1995



2023



2025



2025

1973 関門自動車道めかりPA内に ハイウェイレストランの1号店を出店

創業当初から空港での飲食・物販事業を手掛けてきた当社グループは、マイカーが普及し始めた1973年に、レストランと売店をパーキングエリアに出店しました。現在では、全国の空港や高速道路、百貨店など、様々な施設において地域の特性を活かした食の提供を行っています。

1978 福岡証券取引所に上場

1983 東京証券取引所市場第一部に上場
千葉県船橋市に東京食品工場が完成

1991 サラダバー&グリルレストラン「シズラー」1号店を出店

1995 「ロイネットホテル」（現・リッチモンドホテル） 1号店を大阪府東大阪市に開業

長年にわたるレストランビジネスで培った『食とホスピタリティ』を活かしながら、ホテル事業を展開しています。2004年にはアールエヌティーホテルズ(株)を設立し、広い客室・充実した設備・ユニバーサルデザインの採用など「ひとと自然にやさしい、常にお客さまのために進化するホテル」を目指して全国各地で運営しています。

2005 持株会社制に移行し、ロイヤルホールディングス株式会社に商号変更

2006 (株)テンコーポレーション(現・ロイヤルフードサービス(株))を連結子会社化

2008 ロイヤルガーデンカフェ1号店を東京都港区北青山に出店

2013 天井てんや、海外FC1号店を出店

2015 福岡セントラルキッチン工場にハラル食専用製造ラインを設置

2019 家庭用フローズンミール「ロイヤルデリ」を本格展開

2021 双日(株)と資本業務提携契約を締結
双日(株)との合併契約により、シンガポールに海外子会社を設立

2022 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、市場第一部からプライム市場に移行

2023 「双日ロイヤルカフェ(株)」を設立し、日本市場におけるコスタコーヒー店舗を展開

2024 成長戦略の一角を担う高速道路業態をより一層拡大させるため、ロイヤルコントラクトサービス(株)がハイウェイロイヤル(株)を吸収合併
シンガポールにロイヤルホスト海外直営店を2店舗出店

2025 ロイヤルグループ経営ビジョン2035策定



『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする」を経営ビジョンに掲げ、上質な時間と空間の提供を通じて、グローバルで成長を続ける“食”&“ホスピタリティ”グループを目指します。

大阪・関西万博出店

日本国際博覧会(大阪・関西万博)に、コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)と共同で、世界各国から訪れる招待客や賓客の接待・会食の場としてご利用いただける「ラウンジ&ダイニング」を出店しました。また、従業員食堂の運営も担当し、会場内で働くスタッフの皆様への『食とホスピタリティ』の提供を通じ、万博運営をサポートしました。

『食とホスピタリティ』を世界へ 地域の日常に笑顔を広げる、海外出店の新たなステージ

当社グループが70年以上にわたって育んできた『食とホスピタリティ』を活かしながら、グローバルな成長に向けて海外事業を加速させています。2025年には、ベトナムにおいて「THE ROYAL」と「いねや」ブランドの新業態を6店舗連続出店、インドネシアでは「てんや」をフランチャイズ展開し、さらに米国カリフォルニア州では寿司新業態「SUSHI NIGIRIBA」を(株)銚子丸、双日(株)と協業で出店しました。レストランチェーンや専門店運営で長年蓄積してきたノウハウを最大限に活かし、その地域になくてはならない、笑顔が溢れる豊かな食と空間の提供を通じて、現地の飲食業の発展に寄与していきます。



1953



1956



1969



1971

ロイヤルグループの今

ロイヤルグループの事業

グループ全体	2025年度 連結売上高 165,495 百万円	2025年度 連結経常利益 7,917 百万円
--------	------------------------------------	-----------------------------------

(注)1. 連結売上高にはその他事業を含めています。 2. 事業セグメントの売上高には、セグメント間売上高が含まれています。

外食事業

事業会社	ロイヤルフードサービス(株) Royal Food Services (Singapore) Pte.Ltd. ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED ロイヤルコントラクトサービス(株)(外食店舗) (関連会社 双日ロイヤルカフェ(株) SUSHI-TEN USA Inc.)
事業内容	ホスピタリティ・レストラン「ロイヤルホスト」、天丼・天ぷら専門店「てんや」、サラダバー & グリルレストラン「シズラー」、ピザレストラン「シェーキーズ」等のチェーン店のほか、ビアレストラン、カフェ、各種専門店等の多種多様な飲食業態を展開しています。

売上高 (2025年度)
66,844 百万円

経常利益 (2025年度)
2,337 百万円



コントラクト事業

事業会社	ロイヤルコントラクトサービス(株)
事業内容	法人からの委託等により、空港ターミナルビル、高速道路サービスエリア・パーキングエリア、コンベンション施設、エンターテインメント施設、オフィスビル、医療介護施設、百貨店、官公庁等において、それぞれの立地特性に合わせた多種多様な飲食業態を展開しています。 ※ 2024年1月1日付でロイヤルコントラクトサービス(株)は、ハイウェイロイヤル(株)を吸収合併しています。



売上高 (2025年度)
53,364 百万円

経常利益 (2025年度)
2,656 百万円

売上高 (2025年度)
41,416 百万円

経常利益 (2025年度)
6,849 百万円



売上高 (2025年度)
12,955 百万円

経常利益 (2025年度)
452 百万円

ホテル事業

事業会社	アールエヌティーホテルズ(株) (関連会社 ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント(株))
事業内容	リッチモンドホテル等を全国に展開しています。 2025年、ライフスタイルホテルの新ブランド「THE BASEMENT」を開業しています。

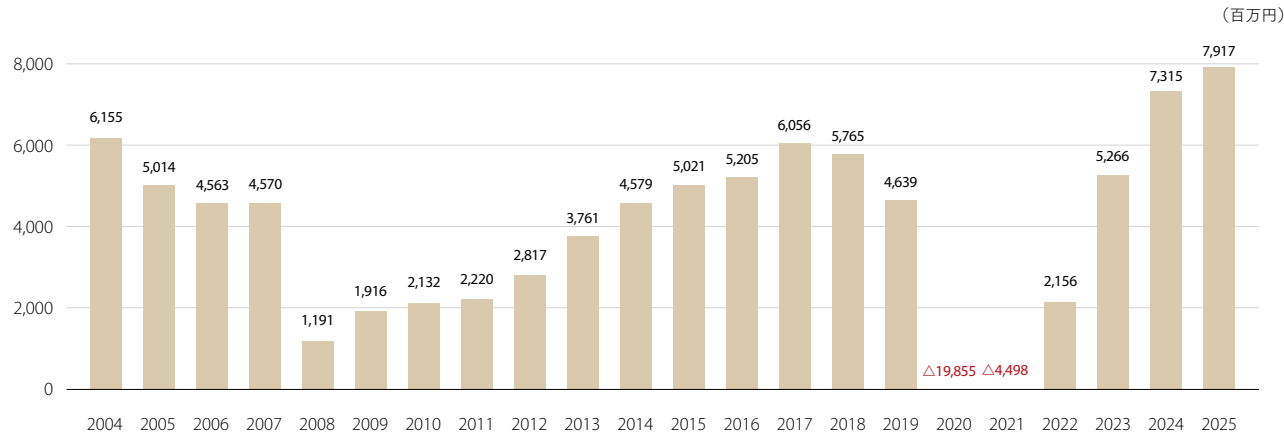
食品事業

事業会社	ロイヤル(株) たびスル(株)
事業内容	主として、当社グループの各事業における食品製造、購買、物流業務等のインフラ機能を担っているほか、グループ外企業向けの「業務食」および「ロイヤルホストデリ」の製造販売、法人向けおやつ定期宅配サービスを行っています。

2025年度の連結業績概要

売上高は販売価格の見直し等により既存店が伸長したことに加えて、新規出店が寄与し増収となりました。経常利益は原材料費の上昇や新規出店に係る初期費用の計上等はあったものの、既存店の売上高が堅調に推移したことに加えて、持分法損益の伸長も寄与し増益となりました。その結果、2025年度通期(1月～12月)の売上高、経常利益は過去最高の水準を達成しています。

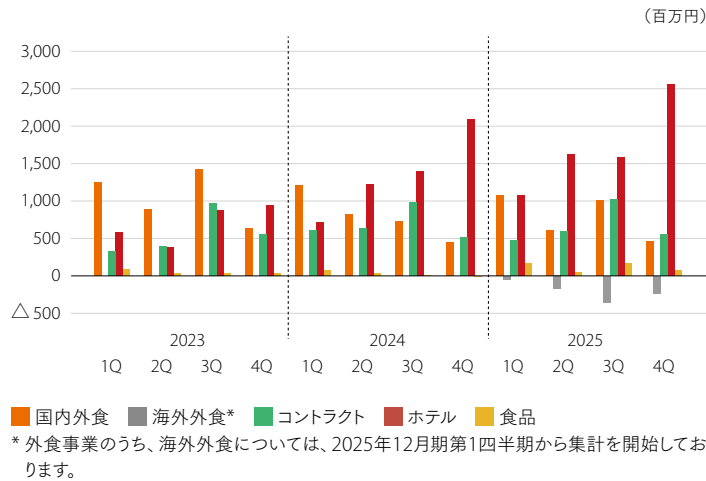
連結経常損益推移(通期)



2025年度の主要セグメント別業績概要

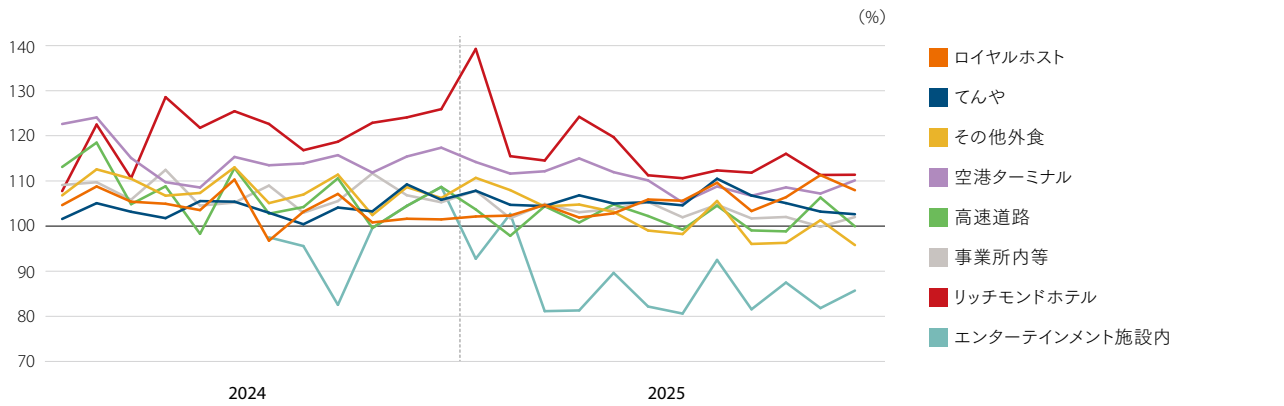
外食事業およびコントラクト事業は、原材料費の上昇や出店費用等により、経常利益は対前年度比較で微減となりました。また、国内外の観光需要を取り込み、ホテル事業の経常利益は大幅に伸長しました。

主要セグメント別経常損益推移(四半期ごと)



既存店売上高 前年度比推移

2025年度は、国内外の観光需要を取り込み、リッチモンドホテルや空港ターミナルの店舗が引き続き好調に推移しました。てんやは2021年3月以降58ヵ月連続、ロイヤルホストは2024年8月以降17ヵ月連続で、前年度の水準を超過しています。



変わらざるロイヤルの強み

食の追求

食品は美味しくなければならない。

調理・製造も取扱いも衛生的でなければならない。

食の安全・安心

私たちが提供する商品は、いつも安全でおいしいものであるために「ロイヤルグループ品質保証基準」により、グループ全体で食の安全・安心を横断的に統括する体制を構築し、徹底した品質管理の下、時代のニーズに合わせた食を追求しています。

📖 P48~49 具体的な取り組みは「お客様」をご覧ください。

おいしさの追求

当社グループでは「料理長がレストランで一人前ずつ作る味」を念頭に商品開発を行っています。創業より積み重ねた数々のレシピに基づく伝統的な商品や、オリジナリティ溢れるこだわりの商品でお客様にご満足いただけるよう、一品ずつ愛情を込めて商品開発をしています。

📖 P20~23 具体的な取り組みは「特集：伝統の継承と次世代人材の育成を担うロイヤルアカデミーの存在意義」をご覧ください。

ホスピタリティの追求

サービス・販売は、お客様の心を楽しませ、
社会を明るくするものでなければならない。

私たちが考えるホスピタリティ

当社グループは1995年7月に「ホスピタリティ企業宣言」を行いました。お客様においしくて品質の良い料理を気持ちの良いサービスで楽しんでいただきたい、また大切な時間を大切な人と快適な空間で過ごしていただくために「お客様の最大の満足」を常に考え行動しています。それが私たちの「おもてなしの心」である“ホスピタリティ”だと考えています。

📖 P48~49 具体的な取り組みは「お客様」をご覧ください。

ホスピタリティ溢れる人材の育成

従業員一人ひとりが「ロイヤル経営基本理念」および「ロイヤルグループ行動基準」に則り、どの業種・業態であっても、どの職種・立場であっても、当社グループとしての“ホスピタリティ”が発揮できるよう、日々自ら考え行動に移しています。当社グループはホスピタリティ企業として、地域に愛されるお店づくりを目指し、人材育成を行っています。

📖 P46~47 具体的な取り組みは「人材」をご覧ください。

社長メッセージ

代表取締役社長

阿部 正孝

「ロイヤル経営基本理念」を不変の指針に、「挑戦」と「融合」が交差する次なる四半世紀へ。

戦略的アライアンスで新たな価値を創造し、国内外の成長を「食と泊」で加速させる。

デジタルによる進化と、人でしか成し得ない価値。その先に、社会を笑顔にする未来がある。

中期経営計画の力強いスタート

2025年度は、物価高騰が続く厳しい外部環境下にありながらも、ロイヤルホストやリッチモンドホテルをはじめとする既存事業が着実に収益を牽引しました。その結果、2期連続で過去最高となる売上高および経常利益を更新し、「中期経営計画2025～2027」の初年度として極めて価値あるスタートを切ることができました。また、オフプレミスの事業創造領域においては、完全子会社化した「たびスル㈱」が初年度から黒字化を達成しました。これは当社のM&A戦略の妥当性を裏付けけるものであり、今後も国内外の事業承継や文化継承という観点で、当社グループらしいM&Aの可能性を広く視野に入れていきます。

2026年度は、成長の勢いをさらに加速させ、グループ全事業で収益性を高めていく方針です。外食事業においては引き続き収益構造の深化に邁進し、中期経営計画利益目標を1年目で達成したホテル事業については、現状に満足することなく、さらなる高みを目指した次なる成長フェーズへと移行します。また、コントラクト事業では「点を面に広げる」ドミナント戦略を継続し、事業基盤を盤石なものにします。これら一連の施策を通じて、2026年度は経常利益88億円、および5期連続の増収と経常増益を実現し、2027年度の目標である「経常利益100億円」達成に向けた確実なステップとする決意です。

不変の理念を指針に、
100年企業に向けたアライアンス戦略

当社グループは、2025年度に設立75周年を迎えました。グループの歩みを振り返ると、最初の50年は「挑戦」、次の25年は「融合」の期間でした。100年企業を目指すこれからの25年は、アライアンス戦略を通じて「挑戦」と「融合」を高度に組み合わせる、さらなる飛躍のフェーズになると確信しています。

創業以来、私たちは外食産業の発展に向けた挑戦や、他社との共創による融合を通じて事業を多角化し、『食とホスピタリティ』の提供領域を拡大してきました。グループに加わった各社の事業領域や業態は多岐にわたりますが、いずれも「ロイヤル経営基本理念」への共感をベースにつながってきた歴史であることは間違いありません。100年企業に向けた次なる四半世紀においても、この不変の理念を指針としたアライアンスを通じて、新たな価値創造に努めます。

外食事業については、国内の事業基盤を維持しつつ、グローバル戦略の下、直営とフランチャイズを両軸とした展開で海外での規模拡大を推進します。不確実性の高い海外市場では、双日㈱のネットワークを最大限に活用し、ベトナム、シンガポール、北米などの重要エリアにおいて、直営事業のさらなる拡大に挑戦していきます。また、2013年から海外展開しているてんやの新規エリア開拓に加え、他ブ

ランドのフランチャイズ展開も視野に入れ、攻めの姿勢を崩さず進めます。

2025年度の海外外食事業は経常赤字となりましたが、これは中長期的な成長に向けた「成長痛」と捉えています。減損リスクを最小限に抑えつつ、国内以上に慎重かつきめ細かな投資判断と経過観察を行う必要があると考えています。

一方、国内ではコントラクト事業とホテル事業を成長の軸として捉えています。当社の強みは、外食事業で培ったノウハウを組み合わせ、新たな価値創造を行える点にあります。2025年度は、コントラクト事業での高付加価値なラウンジの受託や、ホテル事業での「MINOR HOTELS」との合併によるラグジュアリー領域への進出など、『食×泊』を軸とした幅広いサービス提供体制が整いました。この強みを活かし、既存領域からラグジュアリーまで全方位に『食とホスピタリティ』を提供する幅を広げ、アライアンス戦略を推進することで、より多様なお客様へ当社グループの提供価値を届けていきます。

不確実な環境への対応と「三方よし」の判断軸

昨今の物価上昇や地政学リスクといった環境変化に対し、組織としての柔軟性を持つことが不可欠です。当社グループでは、各事業会社の役割を最適化することで、環境変化にしなやかに対応できる体制を構築しています。

例えば、店舗では現場のオペレーションと教育機能の充実に徹底して注力する一方、上流業務である商品開発、企画、調達などは専門の別部門に役割を切り離しています。これにより、変化の激しい環境下でも各部門の注力領域が明確化され、グループ全体の対応速度と組織のしなやかさを向上させることができます。

私は難しい経営判断に迫られたとき、「すべてのステークホルダーにとってご満足いただけるものか」という軸で物事を見るようにしています。すなわち「三方よし」の形が出来上がっているかということです。例えば、米の需給が不安定な状況下においても、長年築き上げてきたお取引先様との良好な関係により、通年での国産米の安定調達を実現しました。その結果、海外米や古米を使用せず、国産米を提供し続けるというお客様との約束を守り抜くことができました。この姿勢の根底にあるのが、創業より受け継がれてきた「ロイヤル経営基本理念」に他なりません。これは経営の指針であるだけでなく、全従業員が立ち返るべき心の拠り所でもあります。

グループブランディングと
「人でしか成し得ない価値」の最大化

「ロイヤル経営基本理念」が示す本質的価値とは、料理のおいしさ、行き届いたサービスと清潔さ、そしてお客様にとって心地よい空間――すなわちQSCA*の追求です。

この理念は不変ですが、その実践方法は時代に合わせて変化させなければなりません。現在、お客様に提供する本質的価値を改めて言語化し、各事業の従業員が実践すべき行動に落とし込んでいくグループブランディングを進めています。私たちの原点を自分事として浸透させることがグループ全体の価値となります。その価値をお客様に訴求していくためにも、既存店の店舗改装をはじめとした

リブランディングや、グループ共通アプリ「MyROYAL」を通じたブランドの浸透に注力しています。

* Quality(品質)、Service(サービス)、Cleanliness(衛生)、Atmosphere(雰囲気)の略。

そして、その価値の核にあるのは、デジタルやAIに代替できない「人でしか成し得ないサービスや調理技術」です。お客様のお迎え、丁寧な盛り付け、お見送りの一言一こうしたお客様との直接的な関わりを大切にすることだと考えています。ただ料理がおいしいだけでなく、ホスピタリティの行き届いたサービスや店舗の雰囲気までを含めて「行って良かった」とお客様に思っていただける体験価値こそが私たちの提供する本質的価値で、これを磨き、継承していくことが人財中心経営の核と捉えています。

だからこそ、お客様に直接向き合う最前線のメンバーが自らの役割を考え、現場で実践を通じて「ロイヤル経営基本理念」を体現・浸透していくことが当社グループの教育の中心です。このようなマインドや考え方は、現場で人から人に教えられることで初めて伝わります。新設された「ロイヤルアカデミー」で理念やスキルを学びつつも最終的に教育を完成させるのは現場であると考えています。

一方で、バックオフィスや店舗管理業務については、データドリブン経営を推進し、積極的に効率化を図ります。マーケティングやブランド部門を新設し、データ分析を内製化したことで、より迅速な意思決定が可能になりました。非対面業務の効率化によって生まれた時間を、現場がさらにお客様と向き合うために充てる。これこそが、私たちの提供価値を最大化する道だと考えています。

「地域や社会を笑顔にする」サステナビリティ経営

2035年に向けた経営ビジョン『『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にする』の実現に向け、2025年度は取り組むべき活動の上位概念を整理しました。例えば、ロイヤルホストでの「こども食堂」やリッチモンドホテルの「100万人のクラシック」といった活動を通じ、地域社会と共生するための方向性は確かなものになっています。また、ステークホルダーの定義に「地球」を加えたことで環境分野の取り組みも進展しました。GHG排出量や食品ロスの削減に向け、食品残渣を活用したリサイクルループの構築や、食品リサイクル発電による再生可能エネルギーの活用など、当社のビジネスモデル特性を強みに変える取り組みが進んでいます。

食から始まった私たちの歴史は、今やコントラクト、ホテル、海外事業へと広がりました。今後もアライアンス戦略を通じて新領域へ挑戦していきますが、それらはすべて「ロイヤル経営基本理念」に基づいた『食とホスピタリティ』の提供の延長線上にあります。提供価値を磨き続けることで、関わるすべての地域や社会を笑顔にしていこうを目指します。

2026年4月

阿部 正孝

経営ビジョン2035の 実現に向けて

ロイヤルグループは、「ロイヤル経営基本理念」の下、飲食業の産業化を推進し、社会への貢献を目指してきました。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境や社会環境は、時代と共に大きく変化しています。

そうした変化にしなやかに対応し、すべてのステークホルダーの皆様と共に歩んでいくために、当社グループが実現したい未来を経営ビジョン2035として策定しました。

「変わらざるロイヤルの理念」を大切にしながら、時代や経営環境の変化にしなやかに対応し、「変わりゆくロイヤルグループ」として進化を遂げていきます。

「ロイヤル経営基本理念」

強み

食の追求 × ホスピタリティの追求

- ・質へのこだわり
- ・その地域になくてはならない店づくり
- ・食の安全・安心、地域貢献
- ・人材を通じた価値創造

策定の背景

事業環境

- | 経済 | 人材 |
|-----------|----------|
| ・国内人口の減少 | ・生産人口減少 |
| ・インバウンド増加 | ・雇用の流動化 |
| ・原材料の高騰 | ・外国人材の活躍 |
| ・海外経済の成長 | |

社会

- ・サステナビリティへの意識の高まり

経営課題

- | 経済 | 人材 |
|----------|----------|
| ・成長領域の創造 | ・労働力の確保 |
| ・設備の老朽化 | ・人材の多様性 |
| ・人流への依存 | ・従業員の高齢化 |

社会

- ・持続的成長への対応

中期 経営計画 2025～ 2027

変革から成長、 そして飛躍へ

目指す姿

経営ビジョン2035の達成に向け、
力強く成長し、飛躍のための
確固たる基盤を構築する

経営ビジョン2035

『食とホスピタリティ』で、
地域や社会を笑顔にする

目指す姿

上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する
“食” & “ホスピタリティ”グループ

ブランド

- ・「ロイヤルグループブランド」の確立
- ・多様な接点を通じた新たな価値創出

グローバル

- ・成長領域での事業展開
- ・グローバル人材の採用・育成

サステナビリティ

- ・社会・環境価値と経済価値の両立
- ・サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の推進

人財中心経営

- ・多様性やチャレンジが尊重される
- ・企業風土への変革

4つの重点領域を設定

変わらざるもの

変わりゆくもの

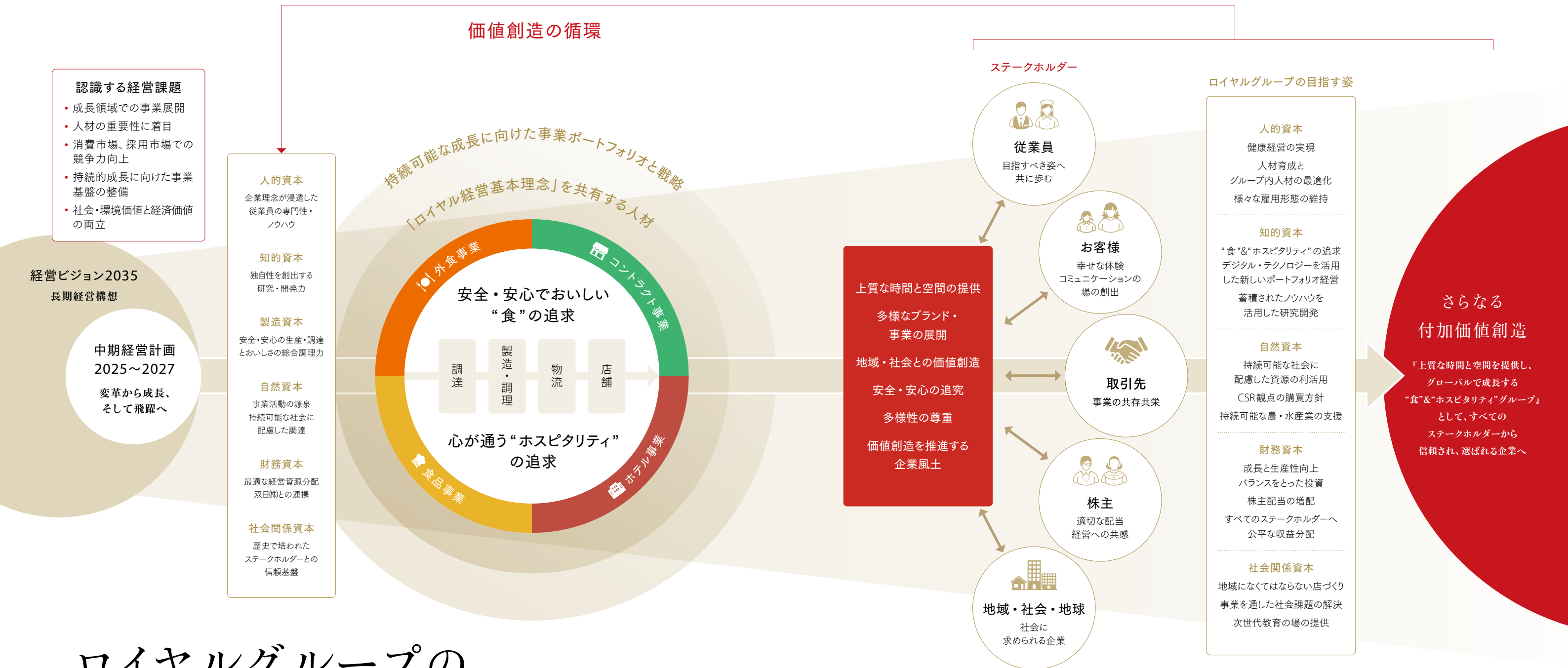
事業戦略

インプット

事業活動

アウトプット

アウトカム



ロイヤルグループの価値創造モデル

ロイヤルグループは、1956年(昭和31年)に制定した「ロイヤル経営基本理念」を事業活動の基礎とし、社会から信頼される企業グループを目指しています。「お客様に満足していただくこと」を共有する目標として、グループで働く全員が同じ方向を向き、それぞれの役割に高いコミットメントを持って取り組んでいく。その結果、企業として持続的に成長することができ、さらなる付加価値の創造へ一歩ずつ進んでいきます。

安全・安心でおいしい“食”の追求と心が通う“ホスピタリティ”の追求

お客様に満足していただくため、食の安全・安心とおいしさは、日々の教育・訓練はもちろん店内は隅々まで手入れし、最高の笑顔でお客様をお出迎えできるように準備をしています。

「ロイヤル経営基本理念」を共有する人材

従業員一人ひとりが、お客様に満足していただくため、何をすべきかを常に考え、行動する「心」「気持ち」を持つこと、そして磨き続けること。共有する理念を基にグループ一体となって、持続的成長を目指します。

中期経営計画2025～2027

基本方針

中期経営計画2022～2024では「再生・変革から成長へ」としていた位置付けを一步進め、変革からスタートし、しっかりと成長したうえでさらに飛躍したいという強い想いを込めました。

また、当社グループすべてのステークホルダーに明確でわかりやすいメッセージとなるよう、中期経営計画2025～2027で目指す姿を策定しています。

中期経営計画基本方針

変革から成長、そして飛躍へ

目指す姿

経営ビジョン2035の達成に向け、力強く成長し、
飛躍のための確固たる基盤を構築する

4つの全社戦略

中期経営計画2025～2027では、経営ビジョン2035の重点領域に対応した「ブランド戦略」「グローバル戦略」「サステナビリティ戦略」「人材戦略」を全社戦略として策定し、「変わりゆくロイヤルグループ」を実現していきます。

「ブランド戦略」では、当社グループブランドの確立に向け、個々のブランドの進化やマーケティング機能の高度化、データ分析基盤の整備に注力します。

「グローバル戦略」では、グローバル人材の採用・育成を行いつつ、海外事業は、直営事業とフランチャイズ事業の両輪で成長と収益性を追求し、国内事業は、インバウンド需要の獲得に取り組みます。

「サステナビリティ戦略」では、選ばれる企業・ブランドへの変革に向け、サステナビリティ基盤の整備、推進力・発信力の強化、地域・社会との価値創造に尽力します。

「人材戦略」では、人財中心経営の実現に向け、ロイヤルアカデミー設立等、さらなる人的資本投資を行い、チャレンジと多様性を尊重する企業風土への変革に取り組みます。

推進項目

1 ブランド戦略

「ロイヤルグループブランドの確立」「個々のブランドの進化」に向け、データ分析基盤を整備し、マーケティング機能を高度化

- ・マーケティング、ブランディング強化、データ分析基盤構築
- ・グループ共通アプリ「MyROYAL」の対象ブランドの拡充
- ・グループのシステム全体最適化、AIの利活用、ITガバナンス強化
- ・戦略的なM&Aの検討

📖 ブランド戦略：P16 ロイヤルグループのDX：P40

2 グローバル戦略

グローバル人材の採用・育成を行いつつ、海外事業は直営・FCの両輪で成長と収益性を追求し、国内事業はインバウンド需要を獲得

- ・グローバル人材の採用継続と教育、定着支援
- ・海外直営・FCの2つの事業モデルの相互補完的な成長
- ・国内インバウンドの食の期待に応える業態開発

📖 グローバル戦略：P17

3 サステナビリティ戦略

選ばれる企業・ブランドへの変革に向け、サステナビリティ基盤の整備、推進力・発信力の強化、地域・社会との価値創造を推進

- ・サステナビリティ基盤の活用
- ・環境負荷低減に向けたサステナビリティ投資
- ・地域や社会との価値創造活動

📖 サステナビリティ戦略：P18

4 人材戦略

人財中心経営の実現に向けて、さらなる人的資本投資と企業風土の変革に取り組み、新たな価値を生み出す人材を育成

- ・ロイヤルアカデミーの研修プログラムの拡充
- ・多様な人材採用の継続
- ・従業員の処遇改善、チャレンジの推進、多様性の尊重に向けた取り組みの推進

📖 人材戦略：P19



業績指標

(2024年度実績)

2027年度
目標

売上高

1,875億円
(1,521億円)

経常利益

100億円
(73億円)



財務指標

(2024年度実績)

2027年度
目標

ROE

12%
(12%)

EPS

135円
(120円)

自己資本
比率

40%
(39%)



株主還元

DOE

3.5%

配当性向

30%を目途に安定的な配当を目指す

1 ブランド戦略

専務執行役員
ブランドマーケティング、外食事業、
コントラクト事業、海外直営事業担当
佐々木 徳久

美味しさとホスピタリティの深化

不変の理念である食の美味しさとホスピタリティを核に、ロイヤルホストやてんや、リッチモンドホテルなど、個々のブランドが持つ独自性を磨き上げています。同時に、共通アプリ「MyROYAL」を通じたグループブランドの確立を推進していますが、こうしたデジタル活用は決して取り組み自体が目的ではありません。データで顧客を深く知り、現場業務を支えることで、従業員がお客様と向き合う心の余白を創出するためにあります。作業に追われず、感性を活かしておもてなしに集中できる環境こそが、仕事への確かな誇りを育みます。従業員がいきいきと輝く姿で多くの笑顔を作り、日本の食文化の発展に寄与する。この豊かさの連鎖こそが、私たちの持続的な成長の源泉です。

ロイヤルグループブランドの確立

グループ共通価値定義の策定が完了。

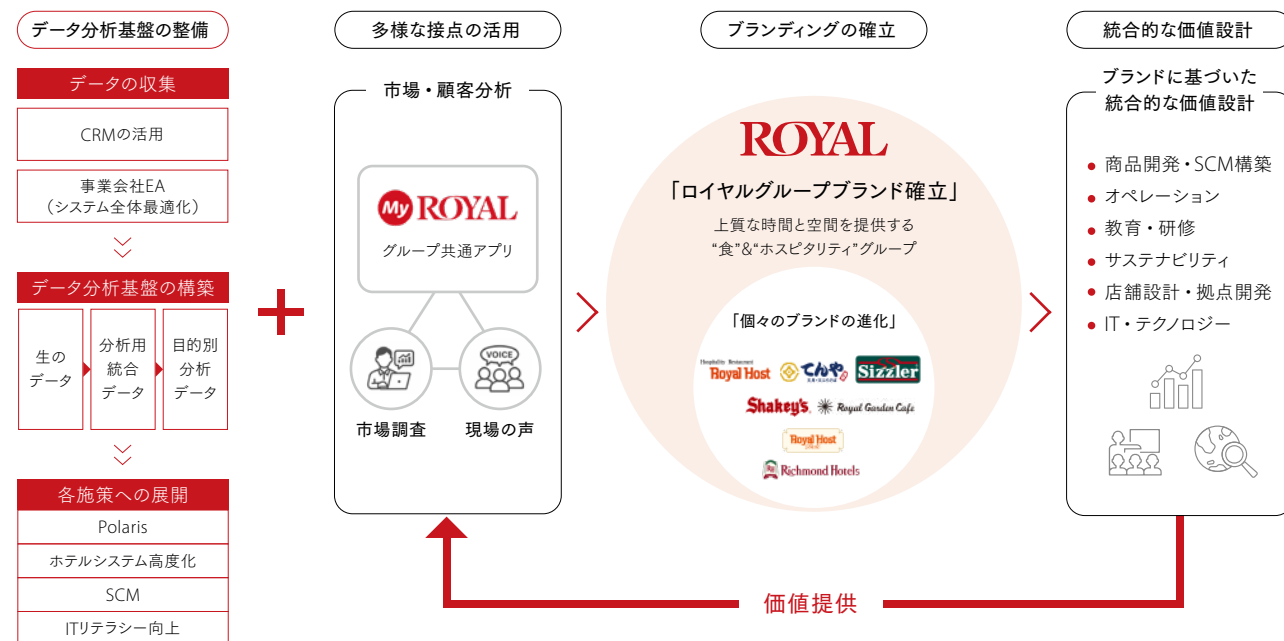
今後に向けて、まずは社内向けブランディングを2026年3月から実施。

個々のブランドの進化

個々のブランドの進化「ロイヤルホスト」「てんや」「シズラー」「シェーキーズ」「ロイヤルガーデンカフェ」のブランドガイドラインを作成し、海外・FC含めた試運用を開始。今後は他ブランドも作成。

「MyROYAL」アプリによるデータ分析基盤を整備・マーケティング機能の高度化を推進

中計期間内で各ブランドとの連携を実現。



「MyROYAL」と各ブランドとの連携予定時期(2026年3月末時点)



Topics

「MyROYAL」×キリンビール
コラボ企画初開催(5月横浜、6月福岡)



2 グローバル戦略

執行役員
海外事業開発担当
河野 裕文

海外事業を中長期的な成長基盤として育成

現中期経営計画におけるグローバル戦略は、直営事業とFC事業という異なる事業モデルを活用しながら、海外事業を中長期的な成長基盤として育成することにあります。

直営事業では、戦略エリアにおける拠点形成と現地市場への適応を通じて、将来の成長に向けた実践的な知見の蓄積を重視しています。FC事業は資本効率とスケーラビリティを活かせる成長モデルである一方、現地パートナーとの協業を前提とするため、事業の持続性や投資回収の確度を重視した展開が重要となります。今後は、網羅的な拡大ではなく、成果創出の蓋然性が高い市場に経営資源を集中し、再現性の高い事業モデルの構築を通じて、海外事業全体の価値向上を図っていきます。

2027年度目標

海外
店舗数

直営: 50 店舗 FC等: 100 店舗

進出国・
地域

累計 10 か所

直営事業の開発・展開

対象エリア

アジア、北米

- 国内ブランドの直営店展開
- 当社グループのノウハウを活用し、現地のニーズや物件に合わせた業態開発を推進

FC事業の強化

対象エリア

アジア、北米

- 国内外のブランドのFCパッケージ化
- 同一国内でのマルチブランド展開
- 新規開拓の推進とFCコンテンツの価値向上

インバウンド需要の獲得

対象エリア

日本

- インバウンド向けの基盤整備
- ロイヤルグループブランドの認知向上



ホテル事業における2025年度のインバウンド比率は26.4%まで拡大しました。今後さらに高まる需要に対し、利便性や機能性に加え、日本らしいおもてなしと安心感というホテルの本質的価値を磨き込みます。また、国内事業開発の領域においても、高まるインバウンドの食への期待に応える業態開発や、空港・高速道路エリアへの出店を推進していきます。

グローバル人材の採用・育成

対象エリア

グローバル

- 海外における採用活動
- グローバル人材のキャリアパス整備
- 海外展開に対応できる人材の育成

ロイヤルホールディングス(株)
人事企画部長
和田 崇宏



当社はグローバル人材の採用・育成を経営の最優先事項の一つとして推進しています。2025年度は、現場における外国籍人材の積極的な採用や研修体制の整備により、人材の多様化と定着において着実な成果を収めました。

また、海外の大学で寄附講座・インターンシップを実施するなど、成長事業における次世代の幹部候補の育成にも着手しています。経営戦略と人材戦略の高度な連動を実現し、世界各地で価値を創造し続ける強固な人材基盤を構築していきます。

3 サステナビリティ戦略

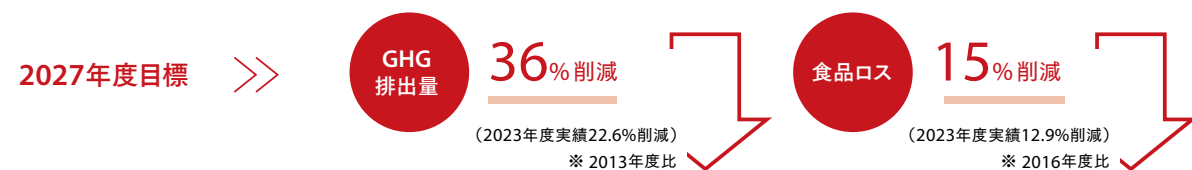
取締役
サステナビリティ担当
ロイヤル側担当
藤田 敦子



社会課題の解決と企業価値向上の両立へ

サステナビリティトランスフォーメーション(SX)の加速

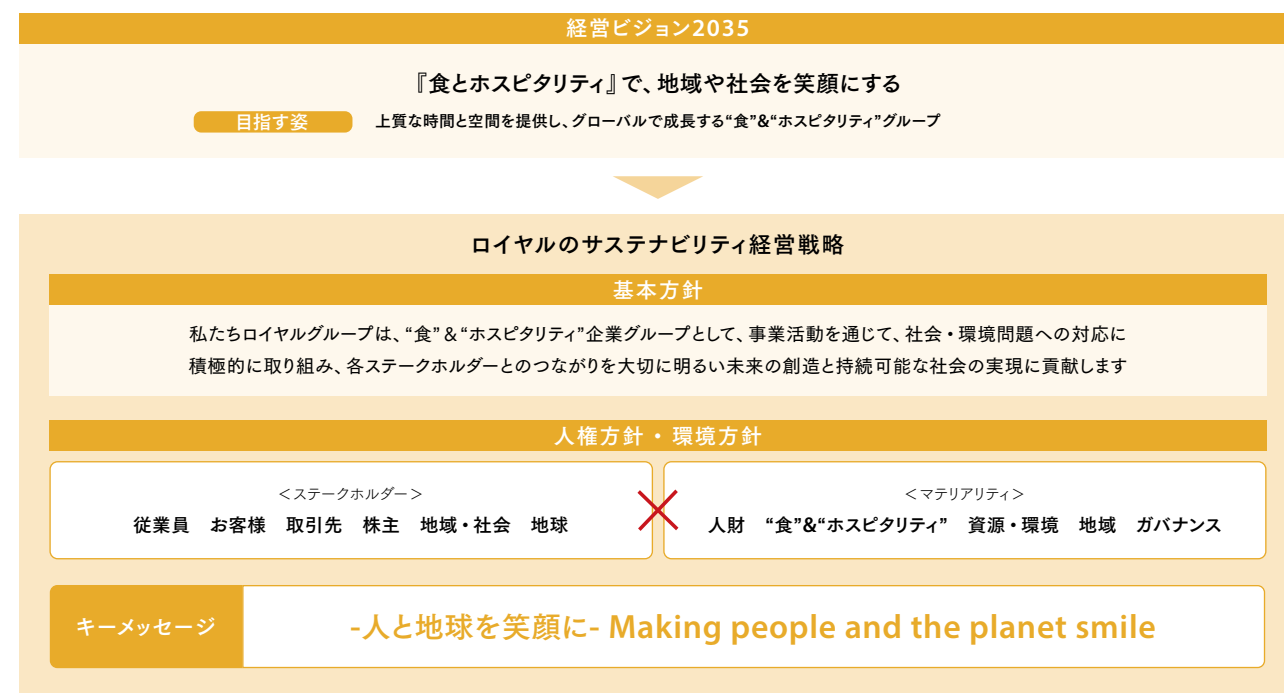
サステナビリティトランスフォーメーション(SX)の実現に向け、当社グループはマテリアリティを基軸に、社会課題や事業環境の変化を踏まえたサステナビリティ基盤の整備を進めました。中期経営計画で掲げる目標達成に向け、各マテリアリティKPIの進捗を着実にモニタリングしています。当社ならではの具体的な挑戦として、食品残渣を活用したエネルギーの創出や、「Mottainai(もったいない)食材」によるこども食堂への取り組みなど、事業活動そのものを原動力とした社会課題解決に注力しています。「人と地球を笑顔に」する仕組みづくりを通じ、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指していきます。



サステナビリティ基盤の整備

2025年度はサステナビリティの上位概念を整理しサステナビリティ戦略の礎となる体系を構築しました。体系に沿って重要社会課題(マテリアリティ)に従業員一人ひとりが理解しやすく現場での戦略遂行に役立つよう再整理を行いました。

📖 P44-45 詳細は「ロイヤルグループのマテリアリティ」をご覧ください。



資源環境分野への取り組み

ステークホルダーに「地球」を加え、環境方針の下、「脱炭素」「食品ロス削減」「プラスチック削減」の対応を新たに定めました。方針に沿って環境負荷低減に向けた移行計画とロードマップを策定し、着実に取り組んでいきます。

4 人材戦略

執行役員
経営企画、人事、広報、システム、
ロイヤルマネジメント側担当
大坂 賢治



「人財中心経営」を戦略の基盤として位置づけ

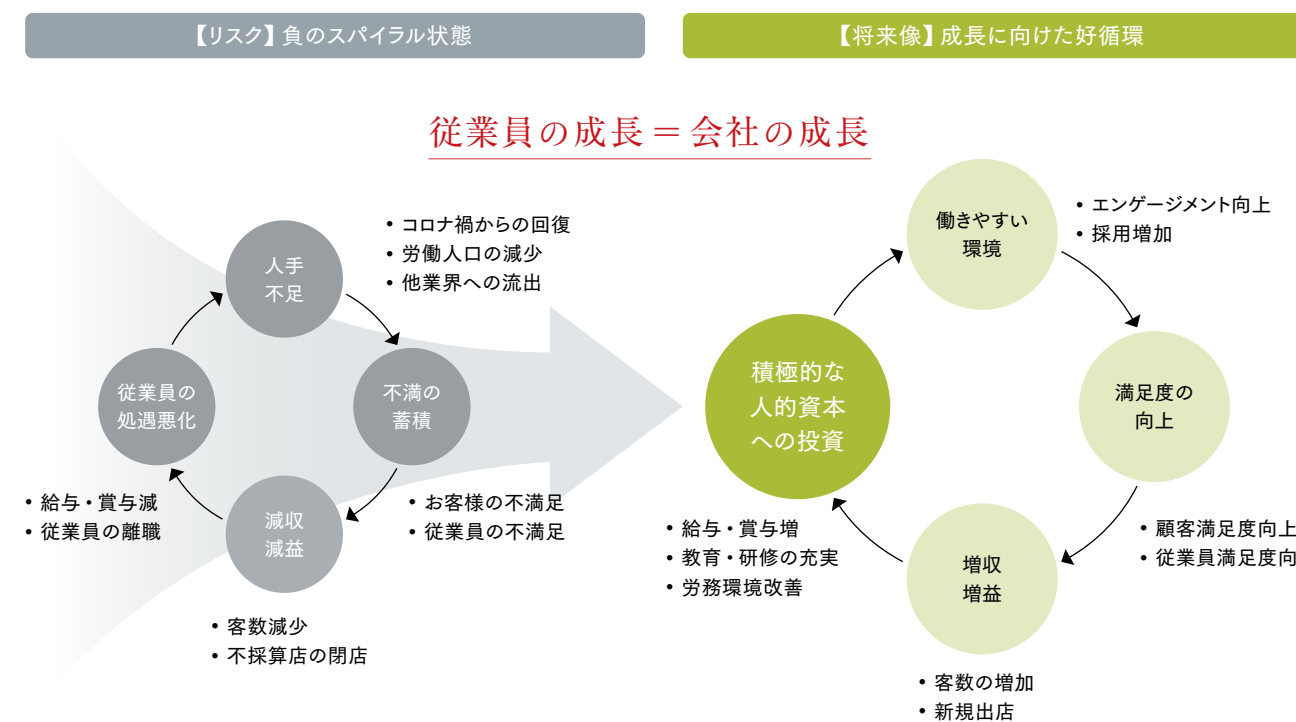
～“食”&“ホスピタリティ”ビジネスのプロフェッショナル集団を目指す～

“食”&“ホスピタリティ”ビジネスのプロフェッショナル集団を目指す当社にとって人財中心経営は戦略の基盤の一つとして位置付けています。従業員の成長は会社の成長と同一であり、人材は企業や社会に新たな価値を生み出す大事な資本として認識しています。人的資本の価値を最大限に引き出すため、当社では従業員個人のパフォーマンスの最大化とそれを可能にする組織風土の実現に向けて取り組みを推進しています。



人材育成方針

- ✓『食とホスピタリティ』ビジネスのプロフェッショナル人材の育成
- ✓広い視野・高い視座・新たな視点でビジネスを考えることができる、思考力の高い人材の育成



現在の取り組みおよび将来ビジョン

当社グループが目指すべき将来像は、働きがい・働きやすさの観点から従業員に選ばれる企業となることです。継続的な賃金改善のみならず人的資本への積極的な投資を通じて従業員一人ひとりの成長が会社の成長にもつながるという好循環を持続させることです。

2025年4月に立ち上げた教育研修機関である「ロイヤルアカデミー」(📖 詳細はP20-23を参照)による教育研修の充実やタレント情報を可視化することにより個々の適性に合わせたフォローアップ体制を強化しています。これにより社員が最高のパフォーマンスを発揮し、働きがいを感じながら成長していく姿を目指しています。



ロイヤルホールディングス㈱
人事企画部長
和田 崇宏

ロイヤルマネジメント㈱
ロイヤルアカデミー室 室長
森重 祐子

ロイヤルマネジメント㈱
ロイヤルアカデミー室 首席料理長
寺田 敏広

伝統の継承と次世代人材の育成を担う

ロイヤルアカデミーの存在意義

ROUND TABLE DISCUSSION

ロイヤルアカデミー設立の背景と担う役割

和田 2022年頃から人的資本投資がクローズアップされるようになった潮流を受け、当社でも「人的資本投資にかかわる基本方針」を策定しました。

- すべての人材は付加価値を生む源泉であると捉え、人材の確保・育成・働く環境の整備を最重要課題として、積極的な投資を行う
- 労働市場における外食産業の地位向上を目指し、業界をリードする存在となる

上記の方針の下、人の成長が会社の成長につながる好循環を作ることを目指してきました。そして、2025年度に発表した経営ビジョン2035では人財中心経営を重要な戦略として掲げており、グループにとっての人材育成の重要性を再認識しています。

当社グループの人材育成の特徴として、各事業会社の事業特性に沿った教育研修体系が定着している点が挙げられますが、これまでグループ全体で共通して必要となる知識やスキルを階層

別に教育する仕組みがなく、グループとしての人材育成には課題が残っていました。そこで、グループとして一貫した考え方の下、人材を育成するための教育機関として、ロイヤルアカデミーを設立することとなりました。ロイヤルアカデミーは人の成長を会社の成長につなげる新たなサイクルを作り出すための重要なファクターと見込んでいます。

寺田 料理人の育成という観点でも、オペレーションそのものは業態によって異なりながらも、「当社グループの料理とはこれがスタンダードである」という経営基本理念に基づいた認識は全社で共有する必要があります。例えば、これまで受け継がれてきた創業者の想いとして、「ロイヤルのコックは洋食だけではなく、和食や中華などあらゆる食を追求しなければならない」という原則があります。このようなグループ全体で共有すべき不変の価値観をロイヤルアカデミーで伝えることで、料理人全体の「ロイヤルの食」への視座が向上されることが期待できます。

森重 当社グループとしては、OFF-JT、OJT、人事異動を通じて人の「成長サイクル」を回すことを重視していますが、今、寺田さんから話が出たように、現場のオペレーションは業態ごとに専門性が高いため、育成の主軸は現場でのOJTが中心になります。

そのOJTの土台を整えることも、ロイヤルアカデミーの役割です。グループ共通の基盤となるOFF-JTの人材育成に加えて、事業特性に沿った「現場主導の教育基盤づくり」もロイヤルアカデミーの重要なミッションと捉えています。

ロイヤルアカデミーの注力領域

和田 現在、当社グループの人材育成方針では、「食」と「ホスピタリティ」のプロフェッショナル人材の育成「広い視野・高い視座・新たな視点でビジネスを考える思考力の高い人材の育成」の2点を大きな柱として設定しています。1点目については、「食」と「ホスピタリティ」を体現する現場人材こそ当社の強みであるため、特に料理人の育成は重要視しています。2点目については、これから当社グループが事業成長していくためには、既存の思考に囚われない新たな視点を持つ人材なくして、新たな成長は難しいと考えています。そのような「経営・戦略思考」を育むという観点でも、ロイヤルアカデミーが担う役割は大きくなるでしょう。

森重 経営ビジョン2035で掲げる4つの重点領域の中で、「ブランド」「グローバル」「サステナビリティ」の3つの戦略を根底から支え、実現させる重要な基盤が「人財中心経営」であり、ロイヤルアカデミーはその原動力となるグループの人材育成を牽引する重要な役割を担っています。私たちが取り組むのは、グループの人材育成方針に基づいた経営基本理念の浸透、専門スキル・知識の習得と技術の継承、そして次世代を担うリーダーシップ開発です。これらを体系的に実施するプラットフォームとしてロイヤルアカデミーが機能することで、グループ全体の教育基盤を強化していきます。

寺田 高品質な“食”の提供を担う料理人の育成において、「ロイヤルらしい食」の継承は最優先課題です。当社グループの「食の追求」の歴史を振り返ると、当初は現場での仕込みを通じてロイヤル独自の味のベースが店舗の厨房で受け継がれていました。しかし、セントラルキッチン導入に伴って現場での仕込み

工程が減った現在では、ロイヤル独自の味の継承機会が損失していることが懸念されます。その点で、ロイヤルアカデミーを通じて、改めて「ロイヤルらしい食」のベースを代々継承していくことに注力できるようになります。

設立初年度の振り返りと手ごたえ

和田 設立初年度となる2025年度は、これまで人事部主導で推進していた研修をロイヤルアカデミー室主導に転換することをはじめ、グループ全体の教育体系の整備、2026年度以降の研修企画の策定と実施に向けた着実な基盤を構築する期間となりました。2026年度からは、人材育成方針に基づいて重点領域として定めた「経営・戦略思考」「組織マネジメント」「人材育成・コミュニケーション」「プロフェッショナルスキル」という4つの研修領域で、のべ3,000名に及ぶ全社員を対象に、階層別の研修を継続的かつ反復的に実施していきます。

森重 2025年度に実施した研修としては、主に幹部研修や新入社員研修、マネジメント実務研修、調理職研修、L職研修が挙げられます。L職研修(店長、料理長、支配人、主任対象)では、事業会社を超えて経営陣が教育研修に参加して活発な意見交換を行いました。R-セッション*以外にも事業会社を超えた経営陣との対話を通じて、一人ひとりが新たな視座を得るきっかけとなったことや、自部門のみならずグループ内の多様な事業を知ることで、将来のキャリアに対する意識が広がり、グループ全体の企業価値を高めていくという「一体感」の醸成につながった点で、手ごたえを感じています。また、経営基本理念の深化と伝承という観点では、部長職以上の階層を対象に、当社グループの創業の地に赴き、企業の歴史やDNAを学ぶ「福岡研修」を実施しました。入社から月日が経つリーダー層にとって、改めて視座が整い、原点に立ち返ることで不変の経営基本理念と日々の業務の紐づけがより深化しました。2026年度も、これらの研修を一時的なイベントに終わらせず、反復的に実施することで、経営基本理念に基づく人材育成を推進していきます。

横浜トレーニングセンターの存在意義

森重 そもそもトレーニングセンターは、1969年の福岡トレーニングセンターから始まり、各地域に位置する専門スキル・知識習得の場としての役割を担ってきました。2025年度に新設された

横浜トレーニングセンターは、特に新入社員を対象とした研修を中心に推進し、当社グループの未来を創っていく想いが込められています。ロビーにはグループで新しく挑戦した事業やプロジェクトの

また中期経営計画で重視しているグローバル人材については、これまでは特定技能1号社員の導入・フォローアップ研修は一部事業会社で実施していましたが、こちらもロイヤルアカデミーに集約しました。今後は、外国籍社員の採用を担う人事部D&I推進課と連携しながら、育成方針を最適化し、実務に即した研修プログラムを策定することで、多様なバックグラウンドを持つ社員が持続的に誇りをもって活躍していただける体制を構築していきます。

* 従業員参加型の決算説明・交流会、年間のべ約2,000名が参加

寺田 ロイヤルアカデミー設立前から私が料理人の育成において感じていた課題として、料理人が「何を勉強すればよいかわからない」と道に迷いが生じている点が挙げられ、ロイヤルアカデミーでの初年度の研修を通じて、改めてこの課題を実感しています。私は料理人を育てるうえで、日頃から未知の食材や調味料を知ること、そして繰り返し調理に落とし込むこと、さらにその料理を誰かに喜んでいただける喜びまでを含めた、料理そのものの楽しさを伝えることが最も重要だと考えています。これを繰り返し伝えていくことで、料理人それぞれの料理に対する興味関心が向上し、結果として料理人全体の意識改革とレベルの底上げにつながるのです。

ロイヤルアカデミーでは、同じ内容でも反復的な研修を通じて、マニュアルの裏にある食の本質をインプットすることで、各料理人が現場に戻った際には、さらにその店舗のクルーにも本質的な教育が派生していくことが期待できます。長い歴史を通じて、ロイヤル独自の製法と世間の一般的な製法に違いが生じていることもあります。独自の製法と最新の製法、どちらも伝えながら、研修メニューもアップデートしていく所存です。

パネルや動画を大きく掲示しており、チャレンジを称賛する文化を醸成し、社員が誇りをもって働けるよう支援していく拠点となることを期待しています。

寺田 これまでは、東京都内の拠点では商品開発や試作用の厨房が研修にも使用されていましたが、教育研修に特化した横浜トレーニングセンターの新設により、教育・研修と商品開発試作の役割を分離し、機能集中できたのは大きな前進です。

今後のロイヤルアカデミーの展望

和田 これからの経営において、例えばAI利活用をはじめとした外食業界で未知の領域とされる世界で最適解を出していくためには、既存の延長線上の思考ではなく、新たな視点や視座を持った思考が必要となります。物事をドリルダウンし、様々な視点で効果的に発想ができる、そんな人材が当社グループの成長を今後牽引していくと考え、次世代人材の育成に注力していきます。

寺田 創業者の教えとして、「先鋭的なものを好んで取り入れることは必要だが、新しいものだけではないけない」という考えがあります。これは、企業が持続していくためには、創業から続くロイヤルの食を継承しながらも、今の時代に合った形に落とし込んでいかなければいけないということでしょう。そんな過去の伝統を未来につなぎ、さらにそれを広げていく次世代人材を育成し、パトナタッチしていくのが我々のミッションなのです。

森重 ロイヤルアカデミー設立の大きな目的の一つは、まさに当社グループの伝統の継承と、次世代人材の育成の二軸を両輪で推進していくことだと言えます。多様な事業ポートフォリオを持つ強みを活かし、特定の領域に偏らない網羅的な教育体制を構築することで、グループ全体の人の成長を底上げしていくことが私たちの使命です。

これまで、各事業の特性に合わせて最適化された独自の教育方針の下、個別に高度なノウハウを培ってきた一方で、グループ全体に共通するDNAの継承やリーダー層の育成においては、事業間でばらつきがあることも否めません。

今後はロイヤルアカデミーを通じて、各事業が培ってきた専門性の高いノウハウを最大限に尊重しつつ、それらをグループ共通の資産として平準化・体系化し、さらに他事業、他業態に互いに活かし合う、そんな教育の融合を目指していきます。

寺田 敏広

1982年、ロイヤル㈱(現ロイヤルホールディングス㈱)に入社。社外での研鑽を経て1998年に再入社し、花の木料理長等を歴任。2019年にはミシュラン一つ星獲得に導く。ロイヤルフードサービス㈱専門店事業部の統括料理長などの要職を経て、2025年よりロイヤルアカデミー室に異動し、現職に至る。

和田 崇宏

1999年にロイヤル㈱に入社。ロイヤルホスト店長として勤務後、人事部に異動。以降、人事・システム部門での勤務を経て2023年にロイヤルマネジメント㈱人事企画部長として着任、2025年12月より現職を担当。

森重 祐子

2007年、アールアンドケーフードサービス㈱(現ロイヤルフードサービス㈱)に入社。店長職を経て、2016年より教育企画室にて社内教育を担当。2020年育休復職後、人事・採用・教育部門の担当を経て、2025年に同社人事教育部長に就任、2026年にロイヤルマネジメント㈱に異動し、現職に至る。

ロイヤルグループの財務戦略

2025年度決算概況

「中期経営計画2025～2027」（以下、現中期経営計画）の初年度に当たる2025年度の連結業績は、売上高1,654億円、営業利益76億円、経常利益79億円と過去最高の水準となりました。また、経常利益79億円と当期純利益56億円は、それぞれ期初の業績予想を上回るもので、その結果、当期の配当金は1株当たり*32円から35円へと期初の予想を上回る水準へ増配することができました。

事業セグメントごとの業績では、国内外の堅調な観光需要を取り込んだホテル事業が前年度を大きく上回る売上高414億円（前年度比18.1%伸長）、経常利益68億円（前年度比26.3%伸長）を計上し、現中期経営計画最終年度に当たる2027年度の経常利益目標をクリアしました。収益性の高いホテル事業の基盤拡大のために、宿泊主体型と位置付けるリッチモンドホテルに加え、2025年はTHE BASEMENTという宿泊レジャー型と位置付けるブランドを開発し出店、また国際的なラグジュアリーホテルAnantara、Avani、Tivoliの日本展開のために世界で91,000室以上、630以上のホテルを展開するMINOR HOTELSとの間で合弁会社を設立して拠点開発に着手するなど、ホテル事業の拡大の体制を整えました。継続する原材料費や人件費の高騰に対しては、高付加価値戦略にとって最適なメニュー施策と店舗マネジメント等を実施することによりコストアップの影響を緩和することで、国内外食事業やコントラクト事業では利益水準を大きく崩すことなく事業基盤を拡大することができました。積極展開に舵を切った海外外食事業では、合弁事業により新たに7店舗（ベトナム6店舗、米国1店舗）を開業することができましたが、財務的には事業基盤拡大のための費用負担が先行している状況にあります。また、食品事業や、主に機内食事業合弁会社を持分法適用会社として連結業績に取り込んでいるその他事業では、増益を果たしています。

総資産は出店・改装やM&A実施等の積極的な成長投資により前期末残高に対して9.4%増加となる1,397億円を計上、負債は成長投資資金の一部を銀行借入金で調達したことから同9.1%増加となる842億円を計上、そして純資産は当期純利益の着実な積み上げにより同9.9%増加となる554億円を計上しています。これにより期末の自己資本比率は39.2%と、現中期経営計画で目標として掲げる40%に近い水準で推移しています。

キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローが前年度比52.2%の収入増加となる157億円、投資キャッシュ・フローは、同69.3%の支出増加となる△166億円、財務キャッシュ・フローは成長投資資金の調達により当期は7億円の収入となりました。これらは営業活動により創出したキャッシュを成長投資に優先的に充当すると共に、外部調達も機動的に行ったことによるものです。

価値創造を支える財務戦略

現中期経営計画では、その最終年度に当たる2027年度に、業績指標として売上高1,875億円、経常利益100億円、財務指標としてROE12%、EPS135円*、自己資本比率40%を実現すること、また、株主還元については、DOE3.5%、配当性向30%を目途に安定的な配当をすることを目指しています。

* 2026年1月1日を効力発生日とする株式分割の反映前

持続的成長に向けたキャッシュ・アロケーション

現中期経営計画の目標を達成し、100年企業に向けた持続的成長につなげていくためには、資本効率を意識しながら積極的な成長投資を行っていくことが重要と考えています。2025年度の実績では、法人税等支払前営業キャッシュ・フロー161億円、銀行借入金の純増20億円等による総額185億円のキャッシュ・インに対して、キャッシュ・アウトは新規出店や改装等の設備投資102億円、M&A実施や海外合弁事業への出資等による資本出資62億円、株主還元（期末配当金支払）16億円、法人税等納付3億円等に充当しているように、税金支払い以外は主に成長投資と株主還元へ振り向けています。2026年度も引き続き積極的な成長投資を基本方針として、法人税等支払前営業キャッシュ・フロー175億円、手元現預金の活用31億円の総額206億円のキャッシュ・イン、設備投資150億円、株主還元（期末配当金支払）16億円、法人税等納付40億円のキャッシュ・アウトを計画しています。

2025年度キャッシュ・アロケーション



資本効率を意識した積極的な成長投資

現中期経営計画では3年間で総額465億円の設備投資計画を組んでいます。事業セグメント別では、ホテル事業190億円、外食事業170億円（うち海外25億円）、コントラクト事業40億円、食品事業15億円、事業基盤整備等で50億円の内訳となり、目的別では、改装178億円、新店140億円、機器入替・システム132億円、工場設備15億円の内訳となります。

当社では新店や新事業への投資による事業基盤拡大だけではなく、既存事業に対しても高付加価値化、生産性向上、オペレーション改善、グループ事業間のシナジー最大化に資する投資を進めています。

そして資本効率の向上につながる成長投資を着実に実施するためにも、その投資判断においては資本コストや現状のROICの水準に照らした投資判断を行うことに努めています。2026年3月に算定した当社グループのWACCは5%～6%程度と認識していますが、それに対して2025年度実績に基づくROICは全社ベースで7%程度と、現状としては健全な水準の資本効率を維持しているものと認識しています。投資判断に当たっては、新規事業と既存事業におけるリスクの大小も加味しながら、資本コストを上回り資本効率を向上させるような案件に対して積極的な成長投資を進めていきます。

安定的な株主還元

当社では、持続的な企業価値の向上を実現することが株主還元にもつながるものと考え、前述の通り創出した営業キャッシュ・フローを成長投資に積極的に振り向け、そして、会社業績の成長に連動する

形で株主還元を増やしていきたいと考えています。現中期経営計画においては、DOE3.5%、配当性向30%を目途とした安定的な配当を目指しています。

なお、2026年1月1日を効力発生日とする1株につき2株の割合とする株式分割を実施しましたが、これにより投資家の皆様が一層投資しやすい環境を整えることで、当社株式の流動性の向上および投資家層の拡大を図っていきます。

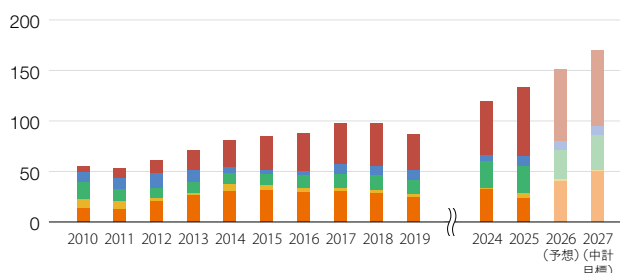
株主・投資家の皆様へ

当社グループは2025年に設立75周年を迎えました。創業より「食」に関する各種事業を立ち上げ、そのケイパビリティを高め、現在の外食事業・コントラクト事業・食品事業の基盤を築きました。そして、1995年以降30年間でリッチモンドホテルを高収益な事業として確立し、さらに複数のカテゴリーで「泊」に関する事業を一層拡大できる体制を構築しました。100年企業を目指す当社グループとしては、着実な成長投資で持続的な企業価値向上につなげていくのが現在の最重要課題と認識しています。

そのためにも、ロイヤルホスト・てんや等のチェーンレストランや専門店、そしてセントラルキッチン機能が今後も当社グループの信頼性・ブランド力・「食」のケイパビリティを支えていけるように新規出店・更新投資を行いながら、成長ドライバーと位置付けるホテル事業、コントラクト事業、海外外食事業における事業機会の獲得のための成長投資を積極的に推進していきます。そしてコントラクト事業やホテル事業における運営受託形式や外食事業におけるフランチャイズ展開などのアセットライトな形態も積極的に活用することで、バランスよく資本効率を高めることが可能と考えています。

国内経済は緩やかな回復基調で推移したものの、不安定な中東情勢の影響が拡大し地政学リスクがグローバル経済に大きな負のインパクトを与えつつあります。物価上昇の継続、米国の通商政策、中国経済の減速懸念、為替相場の急激な変動、人手不足の継続などにより、事業環境の先行きは依然として不透明な状況が続いています。そのような状況下、当社グループの財務企画部門としては事業環境の変化にシなやかに対応しながら財務基盤を健全に維持していくための施策の実施などにも最大限留意し、当社グループが100年企業に向けて持続的な成長、企業価値の向上を実現していくように努めていきます。

セグメント別経常利益推移 (億円)



ホテル事業

- 合弁事業で始めた「リッチモンドホテル」が着実に成長
- 「THE BASEMENT」(双日社・アクタス社)との連携
- タイMINOR HOTELSとの合弁「ラグジュアリー3ブランド」によるマルチブランド展開でこれからも『成長ドライバー』を担う。

コントラクト事業

- これまでに培った「食」の総合力をもって、コントラクト事業がBtoBtoC事業領域で引き続きアセットライト出店も活用しながら『成長ドライバー』を担う。

外食事業

- 「ロイヤルホスト」、「てんや」等のチェーンレストラン・専門店、及びセントラルキッチン機能が、創業から75年、そして今後もロイヤルの信頼性、ブランド力、「食」のケイパビリティを支える。
- 海外事業展開を本格化、今後の『成長ドライバー』を担う。

執行役員
財務企画担当

藤岡 聡

事業別ミッションおよびポートフォリオの変革



執行役員
経営企画、人事、
広報、システム、
ロイヤルマネジメント(株)担当
大坂 賢治

中期経営計画初年度の2025年度は全事業がミッションを遂行し、過去最高の売上・利益を達成しました。「収益基盤」であるホテル事業が大幅増益で全社を牽引し、「進化し続けるブランド」を掲げる国内外食は高付加価値化により収益性を高めました。一方、「成長・開発エンジン」を担う海外事業やコントラクト事業は出店や新領域開拓で成長を加速させ、食品事業もM&Aにより領域を拡張しており、最適な事業ポートフォリオへの変革が着実に進捗しています。

3ヵ年合計465億円の成長投資は事業ポートフォリオ変革の要であり、初年度は約117億円を成長領域と基盤整備へ投資し着実に進捗しています。今後の投資戦略では資本効率の最大化を意識し、ホテルやコントラクト事業において、運営受託を中心としたアセットライトな展開を推進し、投資負担を抑えつつ収益基盤を拡大します。さらに、外食事業のリブランディングによる高付加価値化と、全社データ基盤の整備による生産性向上を掛け合わせ、持続的な売上成長と利益水準の底上げを実現します。

各セグメントごとに、中期経営計画2025～2027の目標値を設定

事業セグメント	(億円)		(億円)		(店舗)	
	2025年度		2026年度(計画)		2027年度(目標)	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
外食事業(うち海外)	668 (7)	23 (△8)	723 (19)	40 (△3)	800 (75)	50 (5)
コントラクト事業	533	26	530	29	575	35
ホテル事業	414	68	438	71	455	65
食品事業	129	4	154	2	130	1
その他事業	3	9	4	9	5	9
セグメント間相殺	△94	－	△101	－	△90	－
全社部門	－	△53	－	△63	－	△60
合計	1,654	79	1,748	88	1,875	100

各セグメントのミッションを明確化

事業セグメント	戦略セグメント	ミッションキーワード
外食	ブランド事業 Hospitality Restaurant Royal Host 	進化し続けるブランド
	専門店事業 Sizzler Shakey's Royal Garden Cafe	ロイヤルグループの成長・開発エンジン
	海外事業	
コントラクト	コントラクト事業	
ホテル	ホテル事業  Richmond Hotels THE BASEMENT	収益基盤・さらなる成長
食品	インフラ事業	価値の源泉・コアバリューの継承
	食品物販事業 Royal Host  たびスル	戦略事業・さらなる成長

M&Aを積極的に検討

ターゲット	国内・国外を問わず、飲食業態を中心に優良なブランドを保有する事業
	・当社グループの専門知識やスキルが活かせる事業 ・今後成長が見込める事業 ・財務規律の維持および適切な経営管理が可能な事業

PICK UP たびスル(株)の株式取得(完全子会社化)

食品物販事業拡大による収益基盤の多層化に向け、学童施設・介護施設向けおやつ宅配のたびスル(株)を子会社化しました。おやつ
の提供でエッセンシャルワーカーを支援し、施設利用者を食で笑顔にする価値を創造します。

新事業「たびスル」がもたらす戦略的シナジー

たびスル(株)買収の狙いは、経営戦略の観点からは、人流に依存せず、かつアセットライトな「非施設型」
の事業モデルを確立し、当社グループの事業ポートフォリオを強化することにあります。

また、サステナビリティ戦略の観点からは、たびスル(株)が掲げる「エッセンシャルワーカーの業務負荷軽減」
が当社グループの経営ビジョンである『「食とホスピタリティ」で、地域や社会を笑顔にする』に資する
と考えています。

顧客層の開拓という観点では、学童施設や介護施設へのお菓子の提供を通じて「児童・シニア層」
との新たな接点やブランド価値の構築が可能と考えます。若年期にたびスルを通してロイヤルに触れた
お客様が、成人後はより当社グループの施設を利用し、シニア期で再び「たびスル」を通してロイヤルの
食を楽しむということを想定しています。このお客様と当社グループとの「生涯にわたる関係構築」に
より、あらゆるライフステージで選ばれる当社グループに貢献していきたいと考えています。

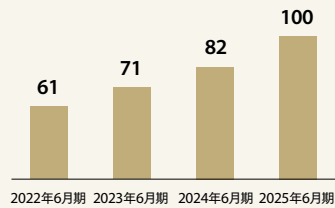


執行役員 たびスル(株)担当
(兼)たびスル(株) 代表取締役社長
富永 章嗣

子会社化の概要

事業内容	介護施設・学童施設等に向けた おやつ定期宅配サービス「たびスル」等の運営
設立年月日	2021年8月4日(サービス開始：2015年8月)
取得した 議決権比率	100%
取得対価	現金57億円
株式譲渡日	2025年8月5日

各施設への配達回数 (千回)



中期経営計画2025～2027(事業別戦略)

外食事業(国内)

ロイヤルフードサービス(株)
代表取締役社長

川勝 邦弘

現在の外食産業は、国産米を中心とした原材料価格の高騰や建築費用等の高騰、深刻化する労働力不足など、厳しい外部環境に直面しています。これらに対し、中計期間中では「既存店価値創造による収益適正化」と「人が生み出す価値の向上」に注力します。具体的には、各ブランドのリブランディングや老朽化店舗のリロケーションを推進し、顧客体験価値をさらに高めます。同時に、AI等デジタルツールとの共創により業務の精度向上を図り、従業員がホスピタリティや調理技術といった人にしかできない価値創造に集中できる環境を整備します。これにより、持続的な成長サイクルへの回帰と強固な収益構造の構築を目指します。

2025年度は、高付加価値商品の展開や店舗改装などの取り組みが奏功し、国内の外食事業全体で増収となりました。主力のロイヤルホストはメニュー改訂による商品力の向上等で増収増益を達成した一方、てんや等は増収を確保したものの、国産米を中心とする原材料価格の急騰が利益を圧迫し減益となりました。

今後は、引き続き先行き不透明なコスト上昇に対応するため、購買・開発部門の強化に加え、AIを活用した需要予測や自動発注によるサプライチェーン最適化と食品ロス削減を推進します。また、投資対効果の最大化に向け、利益貢献の大きいブランドの優先出店や早期黒字化モデルの構築を進め、強固な収益基盤を確立します。

2025年度 実績

売上高 660 億円

経常利益 31 億円



2027年度 目標

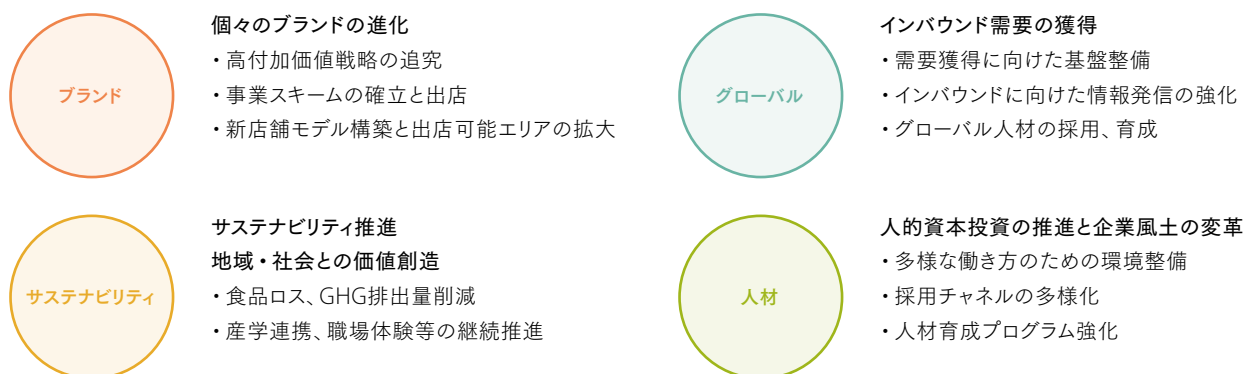
売上高 725 億円

経常利益 45 億円

2026年度国内出店状況



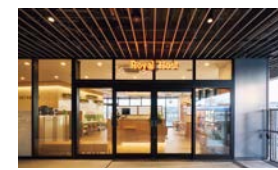
顧客体験価値を高め、日本で一番質の高い外食ブランドを実現



2025年 国内出店実績

Hospitality Restaurant
Royal Host

- ▶ イオンモール仙台上杉店
- ▶ 駒沢パーククォーター店
- ▶ 名古屋納屋橋店

新規開業した商業施設内や
リッチモンドホテル内に新規出店**Sizzler**

- ▶ 新宿東宝ビル店
- ▶ 新宿三井ビル店
- ※ 施設改修後1年半ぶりの
リニューアルオープン

都内の大型商業施設に
新規出店**てんや**
天井・天ぷらそば

- ▶ イオンモール川口前川店
- ▶ カメイドクック店
- ▶ 千歳船橋店
- ▶ 桜新町店
- ▶ 高知インター店
- ※ 高知県内初出店



- ▶ Tiki's Tokyo
- ▶ THE CONTINENTAL ROYAL & Goh
- ▶ Royal Garden Cafe うめきた店
- ▶ ビアポート
- ▶ コスタコーヒー武蔵小杉店／桜新町店

他社との協業による業態開発
等とマルチブランド展開

てんや新コンセプト

「天井一杯の幸せ」 ～今までより、幅広いお客様がもうちょっと豊かに、幸せに～

ロゴデザイン



店舗デザイン



リブランディング改装を実施

2025年度：17 店舗改装実施 | 改装投資：3 億円

サステナビリティ

資源・環境

- ▶ ロイヤルホスト@こども食堂
- ・こども食堂の取り組みを
スタートし、2025年度は
桜新町店にて2回開催



- ・「Mottainai(もったいない)をおいしいへ」
をテーマにセントラルキッチンや試作品
における未活用食材の有効活用等を通
じた食品ロス削減の取り組みも実施



開催場所：ロイヤルホスト桜新町店

開催日時：初回…2025年7月10日 第2回…11月6日

参加人数：初回…24組78名 第2回…22組62名

開催にあたりましては、下記法人・団体にご
協力をいただきました。

- ・麒麟ビール(株)
- ・認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ
- ・世田谷区社会福祉協議会

地域活動

▶ 食品ロス削減

ロイヤルホストでは食べ残しの持ち帰り「mottECO(モッテコ)」の取り組みを2022年7月より全店で進めています。
mottECOとは、環境省が推奨する、飲食店で食べきれなかった料理を「自己責任」で持ち帰り、食品ロスを削減
する取り組みです。



教育・育成

ロイヤルアカデミー室と連携し、「ロイヤル経営基本理念」の具現化やQSCAスタンダードの再認識、コックの育成など、ロイヤルの伝統を
継承できる研修体系を整えています。また、全従業員を対象に、各ブランドのビジョンの共有や、店舗でのQSCA実現に向けたチームづく
りによるエンゲージメント向上、各店舗での成功体験の共有などを実施するクルーコンテストやブランドコンベンションを開催しています。

中期経営計画2025～2027(事業別戦略)

外食事業(海外)



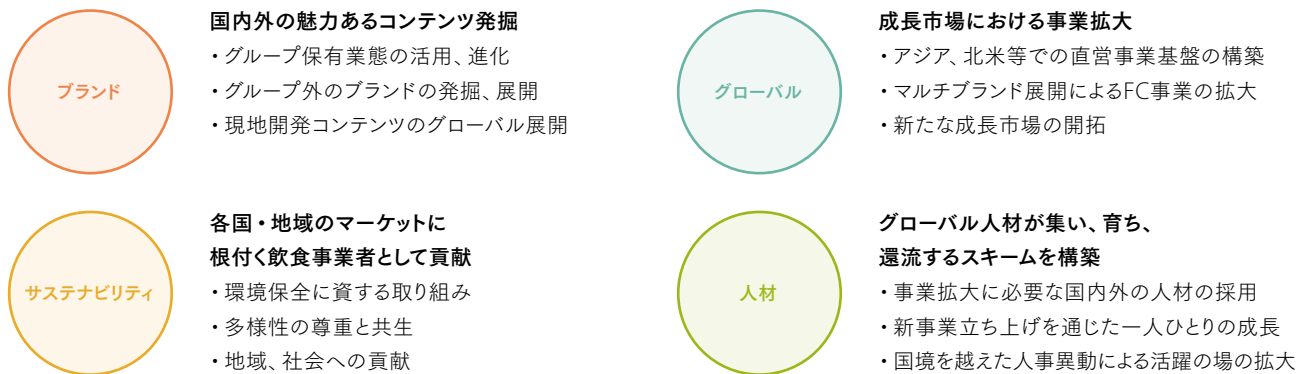
海外の外食事業では、直営事業とFC事業の両輪で展開を進めました。直営事業においては、当社グループと双日(株)それぞれのノウハウと強みを活かした合併事業を通じて、同時並行的に事業基盤の構築を推進しました。一方、FC事業では現地パートナーの展開力やリソースを最大限に活用することで、スピーディーな出店を実現しました。

2025年度実績

2027年度目標



成長・開発エンジンとして、直営・FCの両輪で海外の成長市場における事業基盤を構築



てんやの海外FC事業



✓ てんや海外FC事業：20店舗体制
(フィリピン8店舗・香港5店舗・シンガポール3店舗・インドネシア4店舗)(2026年3月末時点)

インドネシアに、てんやFC再進出

2019年に閉店し、2025年に6年10ヵ月ぶりの再進出



TENYA Gandaria City(2025年11月)



TENYA Plaza Senayan(2025年11月)

2026年上半年期 出店計画

- ✓ 香港7号店：TENYA Sai Sha Go Park(2026年2月OPEN)
- ✓ インドネシア3号店：TENYA Central Park(2026年3月OPEN)
- ✓ インドネシア4号店：TENYA Living World Alam Sutera(2026年3月OPEN)
- ✓ インドネシア5号店：2026年5月OPEN予定

シンガポール・ベトナムにおける直営事業展開

中計期間はシンガポールとベトナムで直営による品質管理とブランド構築を進めます。シンガポールは高コスト下での運営最適化を徹底し、東南アジアへのブランド認知拡大を担う旗艦拠点とします。ベトナムは当社グループ「第二の創業地」として、まず飲食の多店舗展開を加速し、2026年以降の飛躍に備えます。私たちの戦略の核心は、国境を越えた双方向の人材サイクルを確立することです。互いの文化や価値観を尊重し、心を通わせる対話(オープン・コミュニケーション)を通じて、日本品質のホスピタリティを現地に深く根付かせていきます。将来的な日越間の活発な人材交流を見据え、共に成長し続けられる強固な組織基盤を築いていきます。

2025年度は両国で出店とオペレーション改善により基盤固めが進みました。今後の課題は、収益性の追求と「還流型」の人材育成体制の具体化です。ベトナムでは2026年の8店舗追加出店に向けたアップパーミドル層へのターゲット適正化を図りつつ、ベトナムと日本両国で育成された人材の相互交流を通じて双方の知見を融合させることで、当社グループ全体の競争力を高めるグローバルリーダーの輩出を急ぎます。



ROYAL SOJITZ VIETNAM COMPANY LIMITED General Director (兼)Royal Food Services (Singapore) Pte. Ltd. Managing Director and CEO

中西 喜丈

シンガポール	ベトナム
✓ 2021年8月 シンガポールで双日(株)との合併会社設立 ✓ 2024年7月 1号店「ロイヤルホスト シンガポール ジュエル店」オープン ✓ 2024年12月 2号店「ロイヤルホスト 高島屋S.C.店」オープン	✓ 2024年8月 ベトナムで双日(株)との合併会社設立 ✓ 2025年4月 1号店「THE ROYAL」オープン ✓ 2025年5月 2号店「博多いねや」オープン ✓ 2025年8月 3号店「炭火いねや」オープン ✓ 2025年11月 4号店「焼肉いねや」12月5号店「ROLLいねや」オープン ✓ 2025年12月 6号店「ROLL & TEPPANいねや」オープン
2店舗 (2026年3月末時点)	6店舗 (2026年3月末時点)



ロイヤルホスト シンガポール高島屋S.C.店



THE ROYAL



博多いねや



焼肉いねや

現地スタッフの声 ロイヤルの仲間として働く喜び

私はベトナム現地採用の第一期生として入社し、THE ROYALにてブランド立ち上げと店舗運営に携わり、現在は3店舗を統括しています。ROYALは長い歴史と「ロイヤル経営基本理念」を持ち、ホスピタリティと人を大切にしながら、地域なくてはならない店づくりを世界中で実現している点に誇りを感じています。今後、ベトナムの外食産業の成長と共に、お客様と従業員の笑顔を広げながら、自身もプロとして成長し、発展に貢献していきたいと考えています。



エリアマネージャー
ヴォティ・チュック・フオンさん
VŨ THỊ TRÚC PHƯƠNG

北米における事業展開

北米	
✓ 2024年3月 双日(株)と(株)餃子丸との3社で米国での現地合併会社設立(SUSHI-TEN USA Inc.) ✓ 2025年12月に“寿司”を軸とした業態店「SUSHI NIGIRIBA」を出店 ・1号店 カリフォルニア州のハンティントンビーチ(2025年12月) ・2号店 カリフォルニア州のカルバーシティ(2026年3月)	
2店舗 (2026年3月末時点)	

ROYAL × sojitz × 株式会社 餃子丸



中期経営計画2025～2027(事業別戦略)

コントラクト事業



ロイヤルコントラクトサービス(株)
代表取締役社長
佐々木 貴央

私たちロイヤルコントラクトサービス(株)は、急速に変化する社会環境の中で、持続可能な成長と社会的価値の創出を両立させることを目指しています。2026年度は「Three Currents(3つの流れ)」を軸に、①従業員が誇りを持てる職場づくり、②戦略的な事業創造、③地域と共に歩むサステナビリティの実現に注力します。BtoBtoCビジネスの深化やスポーツ・イベント領域での展開、新たな業態の創出を通じて、当社グループの総合力を最大限に活かし、他社にはない価値を提供していきます。すべての挑戦が未来の価値につながる——その信念を胸に、全社一丸となって取り組んでいきます。

2025年度、私たちは「選ばれる会社」「挑戦できる会社」「持続可能な会社」を目指し、現場力と組織力の強化に取り組んできました。店舗の清潔感や活気ある雰囲気づくり、従業員の心理的安全性を重視した職場環境の整備を進め、社内外からの信頼を着実に高めています。一方で、原材料費や出店コストの上昇は、収益構造に大きな影響を与えました。これに対し、戦略的な投資判断や人件費・原価の最適化、不採算店舗への迅速な対応を進めています。今後も、地域との連携やフードテックの活用を通じて、持続可能な価値創出に向けた取り組みを加速していきます。

2025年度 実績

売上高 **533** 億円

経常利益

26 億円

>>

2027年度 目標

売上高 **575** 億円

経常利益

35 億円

点から面への展開

- ・ロイヤルグループの『食とホスピタリティ』の強みを活かし、質を追究することで参入障壁を確立
- ・オーナー様との関係強化による面展開の推進へ

空港店舗

13 拠点 **45** 店舗
(2026年3月末時点)

主要拠点(乗降客数TOP10)のうち9拠点を
飲食店舗および空港ラウンジを受託

(出典：国土交通省航空局 空港管理状況調書)

高速道路店舗(直営)

20 拠点
(2026年3月末時点)

受託拠点数No.1

成長エンジンとしての拠点開発力向上と開発エンジンとしての業態開発力向上を推進

ブランド

コントラクト事業としてのロイヤルブランドの確立
・質を追究し、参入障壁を確立
・拠点拡大と開発体制構築
・成長領域開拓(エンターテインメント、スポーツ施設等)

グローバル

インバウンド需要の獲得
・需要獲得に向けた基盤整備
・インバウンドに向けた情報発信の強化
・グローバル人材の採用、育成

サステナビリティ

サステナビリティ推進
地域・社会との価値創造
・食品ロス、GHG排出量削減
・パートナーシップ等を通じた社会価値の創出

人材

人的資本投資の推進と企業風土の変革
・多様な働き方のための環境整備
・採用チャネルの多様化
・人材育成プログラム強化

ブランド

空港

▶ 2025年空港店舗 出店実績

面展開
那覇空港 1店舗
福岡空港 1店舗
中部国際空港 2店舗

新拠点

大分空港 2店舗



Standard Coffee by ROYAL 中部国際空港第2ターミナル店

高速

▶ 2025年高速道路店舗 改装実績

南条サービスエリア(下り線) 7月23日 全面リニューアル
小谷サービスエリア(下り線) 8月1日 フードコート・ベーカリー
リニューアル
12月19日 売店リニューアル



南条SA

その他

- ▶ 外部企業とのアライアンスによる万博出店と新たなノウハウの取り込み
ロイヤルグループ3度目の万博出店(大阪・関西万博)
- ・ラウンジ&ダイニング
ダイニングエリア、カウンター専門店エリア、レセプションルームの3エリアにおいて当社グループが持つ『食とホスピタリティ』を協業パートナーと共に結集してご提供
協業パートナー：コカ・コーラ ボトラーズジャパン(株)、(株)うかい、大阪府鮮商生活衛生同業組合、(株)オリイ研究所、麒麟ビール(株)等
- ・従業員食堂
社員食堂の運営ノウハウとグループブランドを積極活用した豊富なメニューを国内外の万博スタッフに提供。期間中に60万名超を受け入れ、万博スタッフをバックアップ

▶ 2025年出店実績

- ・スポーツ & コンベンション施設 2店舗
パ・リーグ6球場のうち、5球場目の展開
- ・エンターテインメント施設内 1店舗
2025年に2年ぶりに出店
- ・社員食堂 1店舗
既存受託店舗の業態転換



大阪・関西万博ラウンジ&ダイニング

サステナビリティ

- ▶ オリイ研究所とのパートナーシップ
ロイヤルホスト羽田空港店や大阪・関西万博にて分身ロボット「OriHime」を導入し、外出困難な方の就業機会の創出を推進。



大学・高校との産学連携推進

- ▶ 産業能率大学経営学部との産学連携プロジェクト
・ビジネス課題の解決をテーマに、次世代を担う学生の皆様に学びの場を提供することと、当社グループがZ世代の新たな感性を取り入れることを目的に、取り組みを継続して実施
- ・2025年12月26日、産業能率大学経営学部 漆田隆司ゼミとの産学連携プロジェクト「最終報告会」を開催
- ・約3ヵ月間で学生が考案した売上向上施策をプレゼンしていただき、表彰を実施
- ▶ 対象ブランド：「Lucky Rocky Chicken」・「STAND T」

- ▶ 南条SAと奥越明成高校との共同開発メニューを販売開始(2025年11月1日～12月31日)

- ・4団体合同でメニューを開発
- ・福井県立奥越明成高等学校
- ・中日本エクシス(株)
- ・三谷商事(株)
- ・ロイヤルコントラクトサービス(株)



人材

- ▶ 働きやすい職場環境の整備
- ・女性管理職育成、階層別研修の実施

2027年度の目標である女性管理職比率25%達成に向け、キャリアデザイン研修を実施しています。また料理長、リーダーコック、店長、シフトリーダー等、階層に合わせた研修を定期的開催しています。

ホテル事業



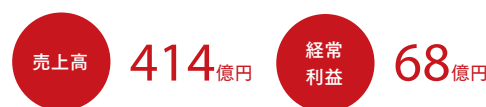
執行役員
ホテル事業担当

本山 浩平

インバウンドの増加を背景に継続的な需要拡大が見込まれる一方、お客様の宿泊ニーズはより個人に合わせた多様なものへと変化しています。この外部環境を踏まえ、当社ホテル事業全体で多様化するニーズに的確に応えるマルチブランド戦略を推進します。具体的には、既存の「リッチモンドホテルズ」による高付加価値な滞在の提供に加え、新たに展開するライフスタイルホテル「THE BASEMENT」、さらに「ロイヤルマイナーホテルズ」が展開するラグジュアリーブランドを掛け合わせます。これにより、あらゆる顧客層に最適な価値を提供し、中計期間における持続的な成長と収益基盤の強化を目指していきます。

2025年度は、既存ホテルの本質的な価値向上に向けた取り組みを推進し、積極的な改装投資を実施しました。また、利益率向上に向けた施策として、レベニューマネジメントを各ホテルに委ねる運用としています。これは、提供する価値に伴った価格設定であるかを、常に各ホテルで実地確認できる体制とする狙いがあります。一方で、中期経営計画目標達成に向けた課題は新規出店の推進です。建築コスト高騰などの環境下においても、今後は契約スキームの多様化を図ることで出店の選択肢を広げ、積極的な物件獲得に努めていきます。

2025年度実績



2027年度目標



(注)当年度実績は中計最終目標(2027年12月期)を超過していますが、当初の目標値を掲載しています。

事業拡大計画

・Richmond Hotel 宿泊主体型

レストランビジネスで培ったホスピタリティを発揮し、広い客室・充実した設備・ユニバーサルデザインの採用など「ひとと自然に優しい、常にお客さまのために進化するホテル」を目指す。

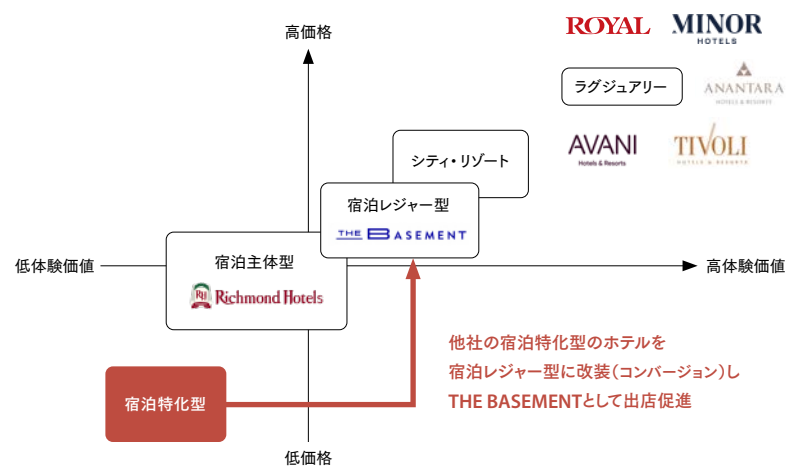
・THE BASEMENT 宿泊レジャー型

拡大が見込まれるインバウンド需要も見据えた新しいライフスタイルホテルブランド。多様化するお客様のニーズにお応えする宿泊レジャー型ホテルを目指す。

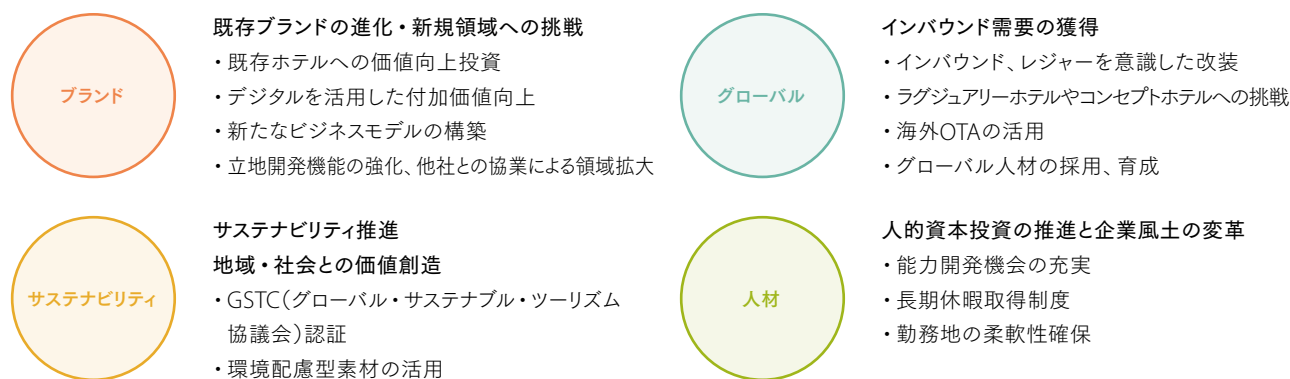
・Anantara / Avani / Tivoli ラグジュアリー

タイMINOR HOTELSとの合併事業により日本初進出となるラグジュアリーホテルブランド。成長が期待される日本国内のラグジュアリーホテル市場への参入を目指し、2035年までに21棟展開する計画。

ホテル事業 ポートフォリオマップ



既存ブランドの進化・新規領域への挑戦を通じたホテル事業の規模拡大



ブランド



▶ リッチモンドホテル仙台

- ・2024年12月28日：ロビー・客室の改装に加えて、キッズスペース・スポーツジム・ビジネスラウンジ新設
- ・2025年4月19日：新設したプライベートサウナフロアをグランドオープン



グローバル

▶ 2025年3月、合併会社ロイヤルマイナーホテルズ(株)設立

2035年までに日本初進出となる「Anantara」「Avani」「Tivoli」の3ブランドで計21棟のホテル開業を計画しています。この提携は、当社グループの国内でのホテル運営ノウハウと、マイナー・ホテルズの専門性を融合させ、新たな体験価値を提供することを目的としています。2030年には「Anantara Karuizawa Retreat(アナンタラ軽井沢リトリート)」の開業を予定しており、長野県軽井沢町、浅間山を望む約10エーカー(約4万m²)の豊かな森林に囲まれた地に、スイートルームとヴィラを含む全51室を有する高級リゾートとして誕生します。

サステナビリティ

▶ サクラクオリティグリーン認証取得

「リッチモンドホテルズ」ブランド全店および「THE BASEMENT」ブランド1店舗において、店舗において、本認証の「3御衣黄(ぎょいこう)ザクラ」を取得しました。また、今回取得した「3御衣黄ザクラ」は、環境配慮や社会・地域への環境・社会・ガバナンスのバランスが取れた持続可能な運営に加え、特に「高い快適性」や「地域文化への配慮」が評価される水準です。



▶ 日本女子大学 産学連携

日本女子大学的小林ゼミと産学連携として「リッチモンドホテルプレミア浅草」の朝食ビュッフェで、食品ロス削減の活動を行いました。配り歩き、食品ロス食材の再利用、取り組みの告知など、一定の介入によりお客様の意識や行動にどのような影響を与えるかを検証しました。取り組みに関しては、「第4回文京区内大学サステナビリティ関連取組紹介のための交流・意見交換会」にて発表も行いました。



人材

▶ ①WORTH(価値創造・ブランディング)プロジェクト

ボトムアップの考えから全ホテルの代表者(主任級)が集結し、リッチモンドホテルズの真の価値と魅力を再定義するプロジェクトです。顧客視点での価値伝達手法を徹底討議し、サービス改善へとつなげることで、ブランド価値の最大化を推進しています。

▶ ②つながるプロジェクト(おもてなしの体現)

ボトムアップの考えから全ホテルの代表者(スタッフ級)が集結し、「おもてなし原点・継承会議」を前身とし、ホテルという非日常空間における「人ならではのホスピタリティ」を追求するプロジェクトです。おもてなしを言語化・体現し、お客さまとの深い絆の構築を目指しています。

▶ ③階層別研修(人材育成・基盤強化)

経営力、リスク管理、多様性など多角的なプログラムを通じ、人材のスキル底上げを図っています。各階層に応じた専門性とホスピタリティを磨き上げることで、変化に強いホテル経営を支えるプロフェッショナルを育成します。



THE BASEMENT

▶ 双日(株)と(株)アクタスと協業し、

新ホテルブランド「THE BASEMENT」が誕生

『お気に入りの色や素材、デザインとモノに囲まれて、心と身体を休めながら、感性も整える。わたしたちの秘密基地。』～「居心地の良さ」「独自性と魅力」「下から支える力強さ」「冒険心や発見」～

協業によりビジネスやレジャーにとどまらず、幅広いお客様のニーズにお応えする多様な体験価値を提供していきます。

- ・ロイヤルグループ：ホテル事業における運営ノウハウ
- ・双日(株)：PJTマネジメントや不動産バリューアップのノウハウ
- ・(株)アクタス：ブランドデザイン・設計・施工のノウハウ



THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi
(2025年4月：大阪府大阪市1号店)



中期経営計画2025～2027(事業別戦略)

食品事業(SCM・食品物販)



ロイヤル(株)
代表取締役社長
白岩 雅博

ロイヤル(株)は食品物販機能、企画開発機能、購買物流機能を有し、当社グループの食のインフラとしての3つの役割を果たしています。

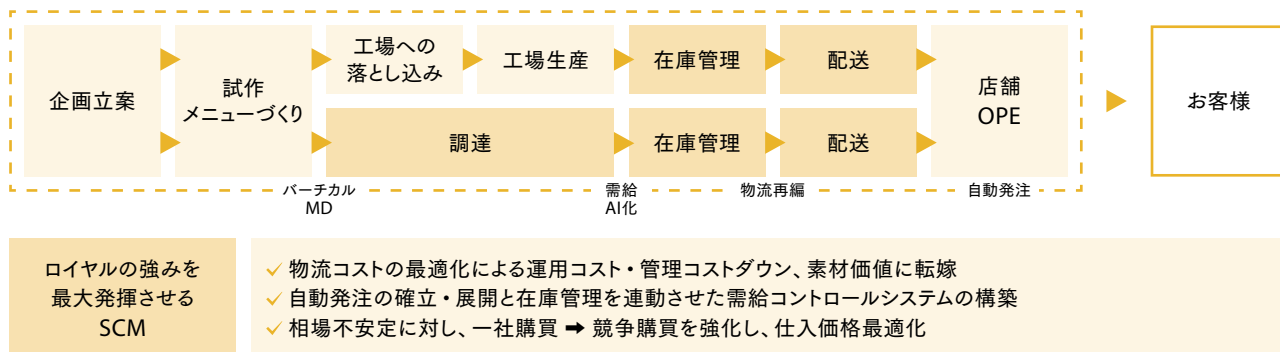
現在の環境下では、インフレや円安、気候変動による原材料価格の高騰や労働人口減少等多くの課題を抱えています。ロイヤル(株)としては、各ブランドの付加価値を最大化できるようロイヤルホストのGood JAPANフェアの推進および他業態への展開を進めてきました。また、食のインフラとして、AIによる需要予測や生産性向上に寄与する工場設備・機器の導入を進めています。

食品物販では当社グループのセントラルキッチン(CK)が培ってきた“おいしさ”を、よりお客様の身近にお届けするために2025年6月30日に新ブランド「Royal Host Deli」を立ち上げました。本中期経営計画においては「Royal Host Deli」を食品物販の主力と捉え、より多くの皆様に手に取ってもらえるよう新商品の導入、販売網の強化を図り、売上拡大を目指していきます。

企画開発機能、物流購買機能では、期間限定で海のエコラベルと呼ばれるMSC認証の岡山県邑久町の牡蠣(牡蠣フライ)を導入しました。本中期経営計画においては、セントラルキッチンを活かしたより専門性の高い商品の開発、産地や品質にこだわった食材導入を進めることにより、さらに魅力のある高付加価値商品を提供できるよう進めていきます。

ロイヤルグループのSCM改革

✓ロイヤルのマーチャндаイジングの土台となるSCMの最適化 ✓流通構造のムリ・ムダ・ムラをなくし、商品価値・顧客価値を最大化



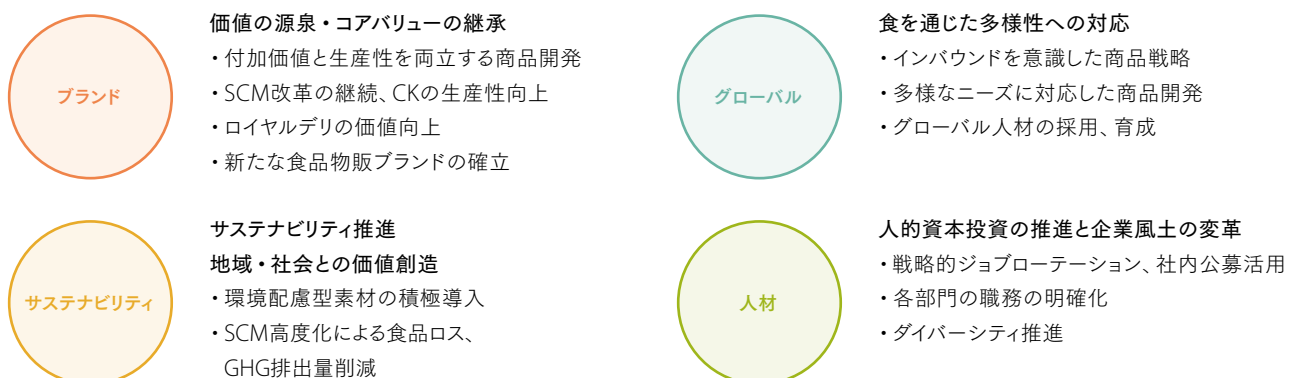
中期経営計画2022～2024

- ① 物流センター従量制への移行と物流費の可視化
- ② 物流センター在庫の可視化と在庫回転率の改善
- ③ 購買コストダウン

中期経営計画2025～2027

- ① 物流効率最適化と再編
- ② 需給コントロールのDX・仕組み化
- ③ 素材から店舗まで一気通貫したバーチャルMD推進

ロイヤルのコアバリューを継承し、進化するブランドを支えつつ人流に依存しない事業として食品物販事業を拡大



HANZOの導入と活用について

ロイヤルホストやてんやに、(株)Goalsが提供する飲食企業向け需要予測型AI自動発注サービス「HANZO 自動発注」を導入しました。本サービスの活用により、食材の仕入れ・在庫管理の最適化、食品ロス削減、そして発注作業の大幅な短縮を実現します。さらに、外食店舗の需要予測データを、店舗内だけでなく物流や製造の領域まで一気通貫で活用することで、食品事業全体の在庫最適化と食品ロス削減、持続可能なフードサプライチェーンの実現を目指します。



ブランド

新ブランド「Royal Host Deli」誕生 (6月30日)

- ▶ロイヤルグループのセントラルキッチンが長年培ってきた“おいしさ”をより身近な形でお届けしたいという想いから誕生



Good JAPAN

- ▶国産食材や旬の食材とロイヤル(株)の開発力で、高付加価値商品をご提供

2013年、ロイヤルホストにおいて国産食材を応援する企画「Good JAPAN」をスタートしました。これは、企画・購買担当者が自ら産地に足を運び、厳選した食材を独自の商品開発力と調理技術で高付加価値な一皿へと昇華させる取り組みです。2023年からは、この活動をグループ全体へと拡大。各ブランドが持つ強みを活かし、日本各地の生産者の想いと共に、国産食材の魅力を広く発信し続けています。



サステナビリティ

ステーキホルダーとの対話

- ▶「ロイヤルサプライパートナーカンファレンス2026」開催
(2026年4月/第5回)

食材や副資材、デザインなどでサポートしていただくお取引先様をお招きし、当社の経営方針や業績、調達方針などをお話ししました。また「ロイヤルサプライアワード2026」表彰式も同時に開催し、年間アワード賞、サステナ賞、万博貢献賞の3部門でお取引先様を表彰しました。



人材

- ▶現場力向上プロジェクト「ROYAL FACTORY CLASSIC」開催
東京および福岡工場は、日本一のホスピタリティ工場を目指し、昨年に引き続き第2回ROYAL FACTORY CLASSICを開催しました。この大会は、工場の製造部門で働く従業員にスポットライトを当て、その努力と技術を評価して、一人ひとりを大切に、教え合いの文化を育むことを目的に開催しています。



Special Feature

双日(株)との連携

双日(株)との資本業務提携から5年。この間、両社の「共創」は加速度的に深化しました。当初の危機克服のステージから、現在は持続的成長に向けた新たな挑戦へと進化しています。

海外事業では、双日(株)のネットワークを活かしたベトナムでのドミナント戦略や、米国での3社共創による新業態開発など、ロイヤル単独では成し得なかったスピードで展開を拡大しています。また、国内でも新ブランドホテル「THE BASEMENT」の開業など、既存事業の枠を超えたビジネスモデルを構築し、収益力強化を実現しました。

その根幹を支えるのが「人材共創」です。活発な人事交流を通じて、双日(株)からの出向者は第二世代に入り、現場レベルでの相互理解が深まっています。双日(株)側でも当社の強みを熟知するサポーターが増え、互いの知見が有機的に結合しています。今後も、『食とホスピタリティ』への共感を軸に、さらなる価値創造へと邁進していきます。



執行役員
戦略担当
西山 泰三

双日(株)との業務提携の下での取り組み

双日(株)との共同委員会(PGA)では、当社グループの業績や企業価値向上に向けて当社と双日メンバーによる両社の視点・知見を活かし、討議を行っています。2025年の活動実績は以下の表の通りです。

分科会	分科会活動実績
 サプライチェーン	当社グループ全体のサプライチェーンにおけるTOBE像を設定し、必要なアプローチの整理、検討を実施。まずは店舗、物流センター(倉庫)、工場で市場需要とマッチした最適な在庫状態を作り出すことを目指して、AIによる需要予測データをを用いた需給調整の自動化に向けた検討を推進。店舗ではAIの需要予測を参考にした発注数量にて自動発注が実装。
 ホテル	新規ホテル出店に向けて、当社ブランド(リッチモンドホテル、THE BASEMENT)ならびにラグジュアリー領域におけるマイナー・ホテルズブランドでの開発およびコンバージョン案件双方での出店を推進。また、新たなビジネスモデルとしてホテルおよび飲食の両面での受託を目指す当社ブランド以外で運営受託を狙うホテルコントラクト事業を構築。
 海外	シンガポール・ベトナム・米国の3ヵ国を重点領域と定め、双日(株)との協業による海外直営事業拡大に向けた基盤づくりを着実に推進。双日(株)のグローバルネットワーク・現地知見とロイヤルの外食運営ノウハウを融合させ、各国の法規制や商慣習、ニーズに即した機動的な多店舗展開を可能にする体制構築を加速。
 機内食	双日(株)との共同事業として機内食事業における短期的な課題解決(製造工場におけるコスト効率化やPPMを指標とした品質向上)と事業の持続的な拡大に向けた課題(既存拠点におけるシェア拡大や拠点拡大)への対応策を推進。
 コスタ	ヨーロッパNo.1カフェブランド「COSTA COFFEE」の日本展開。出店立地と店舗サイズの組み合わせに応じた複数の出店パターンで店舗を展開。各パターンごとに商品構成やオペレーション、集客施策を最適化しながら、市場での検証を通じて再現性のある出店モデルの確立を進めている。
 サステナビリティ	サステナビリティトランスフォーメーション(SX)推進に向けた上位概念、戦略の立案と協議。食品廃棄物削減とGHG排出量削減を重点項目としたソリューションの策定と実証に向け推進。

海外の出店(ベトナムのドミナント戦略)

海外での出店加速 ～ベトナムにおける「立地キック」によるドミナント戦略～

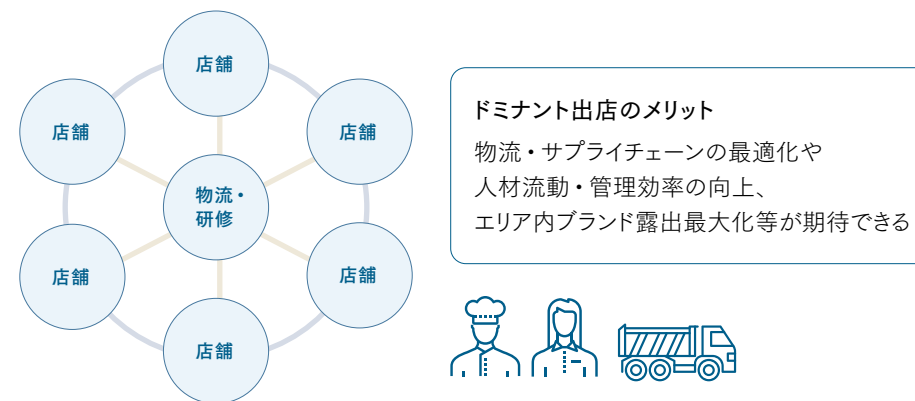
双日(株)と当社グループの強みを融合し、アジア市場における事業展開を加速。

戦略と共創

2024年の現地法人設立以降、ホーチミン市において「立地キック方式」によるドミナント出店を加速させています。

本手法は、市場ポテンシャルの高い優良立地を先行確保したうえで、そのエリア特性や顧客インサイトに合わせ「Premium Casual」から「Fast Food」まで最適な業態を機動的に出店するもので、海外展開において大きな障壁となる出店ミスマッチリスクの軽減を可能にしています。

2026年3月時点で6店舗を展開し、双日(株)がベトナムで築き上げてきた強固な物流・サプライチェーンを最大限に活用して、商品の魅力を高めています。また、人材の最適配置、エリア内でのブランド露出最大化といったドミナント出店ならではのシナジーを創出し、高付加価値な商品提供と効率的な店舗運営を両立し、持続的な成長モデルを確立していきます。



共創による新ブランドホテルTHE BASEMENT開業について

ホテル事業での新たな価値共創 ～新ライフスタイルホテルTHE BASEMENT誕生～

双日(株)、(株)アクタスと協業し宿泊レジャー型の新たなブランドが誕生。

戦略と共創

当社グループが培ってきた『食とホスピタリティ』や運営ノウハウと双日(株)が有する不動産バリューアップの知見。この両者の強みを高度に融合させ、多様化する宿泊ニーズを捉えた新ブランド「THE BASEMENT」を始動しました。

本事業では、双日(株)が出資する特別目的会社(SPC)が物件を保有し、当社グループがリノベーションおよび運営に専念する「持たない経営」と「運営力」を掛け合わせたビジネスモデルを構築。これにより、リスクを抑えつつ資産価値を最大化する高効率な成長を実現しています。

ブランドコンセプトは「わたしたちの秘密基地」。ビジネスやレジャーの枠組みを超え、滞在を通じてゲストの感性を整える新たな体験価値を創出します。2025年4月に開業した1号店「THE BASEMENT HOTEL Osaka Honmachi」は、初年度の累計稼働率が90%を超える高い実績を記録しました。

この成功は、両社の共創による資産価値向上の証明であり、市場からの確かな支持を物語っています。今後も本モデルを軸に、更なる企業価値の向上と持続的な成長を牽引していきます。

THE BASEMENT



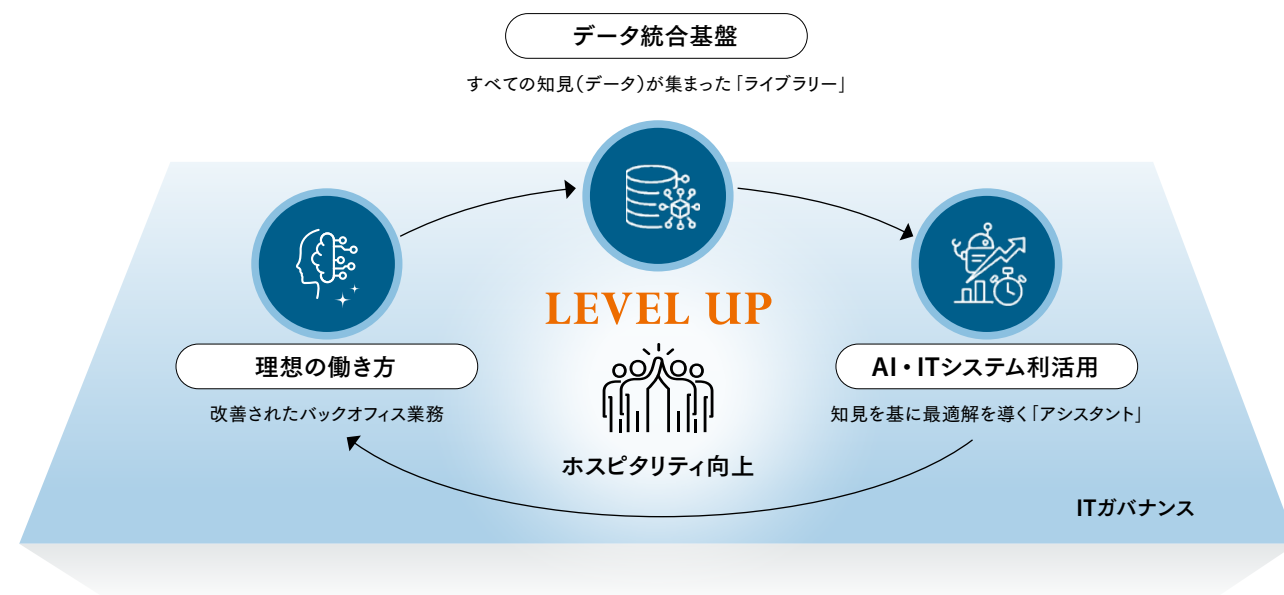
ロイヤルグループのDX

ロイヤルグループが推進するDXは、私たちの核である「ホスピタリティ」を基盤に据えています。AIをはじめとするデジタル技術による業務プロセスの可視化と効率化、そして新たなビジネスモデルの創出は、単なる現場の改善にとどまりません。これら多岐にわたる変革をグループ横断で展開することで、シナジーを創出し、ポートフォリオ経営の進化に直接的に貢献していきます。戦略的投資を通じて「人財中心経営」を深化させ、サステナビリティや地域創生といった重要課題に向き合うことで、持続的な成長と業界をリードする存在であることを目指します。

ロイヤルホールディングス(株)
システム・DX推進部長
大澤 弘明

データドリブン経営が描く「理想の未来像」への貢献

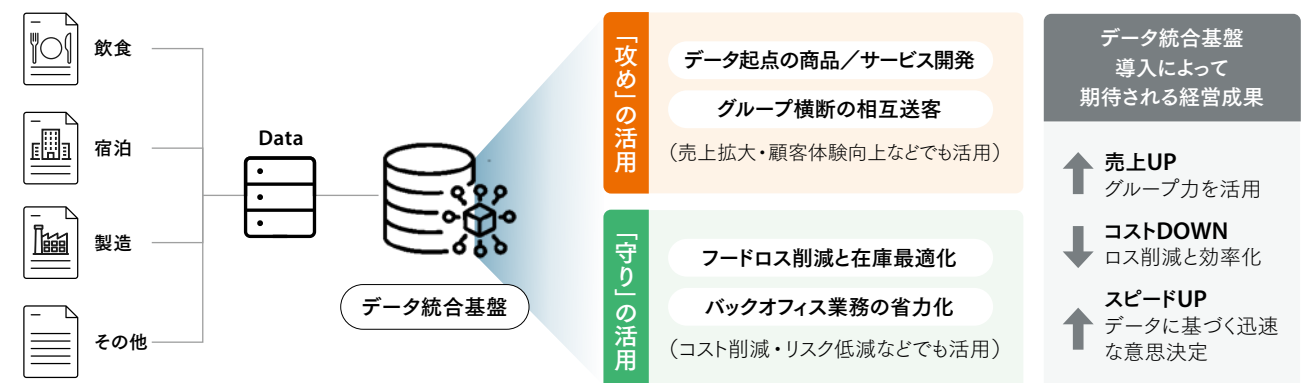
データ統合基盤に統合したグループ内の知見(データ)を基にAIやITシステムが現場の業務をアシストすることで、働き方を変えていきます。理想的な変化のゴールとして、お客様へのホスピタリティを向上させます。



	現状	理想の未来像
顧客サービス	培われてきたホスピタリティサービス	データを活かした、一人ひとりに寄り添うおもてなし
従業員の役割	多くの時間をバックヤード業務に費やしている	人でしか成し得ないサービスや調理技術など、価値の最大化
サステナビリティ (在庫、発注など)	需要の変動による、食材の廃棄や売り切れの発生	高精度な需要予測による、大切な食資源の循環と持続可能な仕組みづくり

データ統合基盤の構築

各事業会社に散在しているデータをひとつの箱(データ統合基盤)に集約します。グループ経営にデータを迅速に提供することで、「攻め(売上を伸ばす)」と「守り(無駄とリスクを減らす)」の両面から、グループ全体の利益を最大化します。



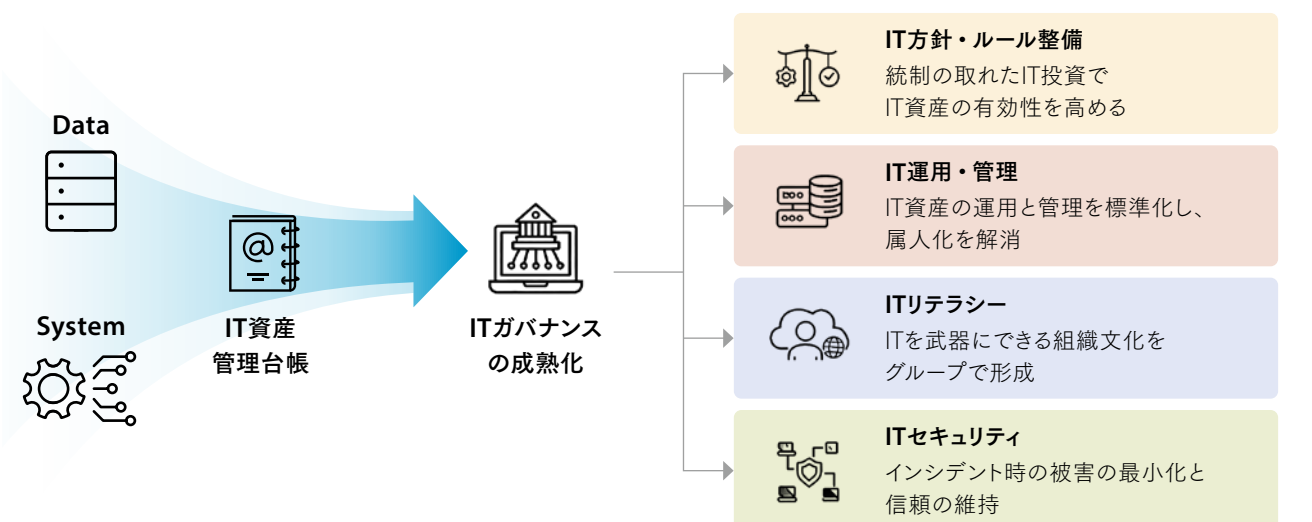
AI利活用による業務変革

人間がより人間らしい創造的な仕事に集中できる環境の構築を目指し、AIを強力なパートナーとして迎え入れ、組織全体の生産性を向上させます。



ITガバナンスの成熟化

ITガバナンスの成熟化を高める4つの重点施策の起点となるグループ内のシステム、データの所在を一元管理する「IT資産管理台帳」から整備し、経営戦略とITが同期している状態へと進化させます。



ロイヤルグループのサステナビリティ経営

サステナビリティ基本方針

当社グループは、『食とホスピタリティ』企業グループとして、事業活動を通じて、社会・環境問題への対応に積極的に取り組み、各ステークホルダーとのつながりを大切に明るい未来の創造と持続可能な社会の実現に貢献します。

ロイヤルグループが目指す価値創造

「ロイヤル経営基本理念」を礎に、地域・社会に根付いた企業となり、すべてのステークホルダーから共感・支持を得られる企業を目指しています。

ステークホルダーとの良好な関係を尊重することで、社会価値を創造し、また『食とホスピタリティ』の提供をもって、実現を目指したいと考えています。

これらの価値創造は、「ロイヤル経営基本理念」を礎とする当社グループにおいて、各事業セグメントで共通しているお客様への『食とホスピタリティ』の提供により、実現を目指したいと考えています。

社会価値においては、品質衛生面の安全性を最優先に考えお客様においしい食品を提供することのほか、社会貢献に資するものとしてフローズンミール等をさらにブラッシュアップすることで、働く女性や育児に参画する男性、多様化する生活様式に対応できるよう、社会を明るくすることを実践していきます。一方、持続可能な事業継続のために必要なサプライチェーンマネジメント改革は不可欠であり、今中期経営計画におけるロードマップを作成し推進していきます。

それらの社会価値と経済価値を両立させ、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

「従業員」「お客様」「お取引先様」「株主様」「地域・社会」そして2025年上期のサステナビリティ推進委員会を経てその後の取締役会にて「地球」をステークホルダーに加えることを報告しました。地球を加えることで、“人と地球を笑顔に”(Making people and the planet smile)を掲げ、目指すべき方向性を示しています。すべてのステークホルダーに対して「安全・安心でおいしい“食”の追求」「心が通う“ホスピタリティ”の追求」を通して信頼され、選ばれる企業・ブランドとしての企業価値向上を目指していきます。

サステナビリティガバナンス

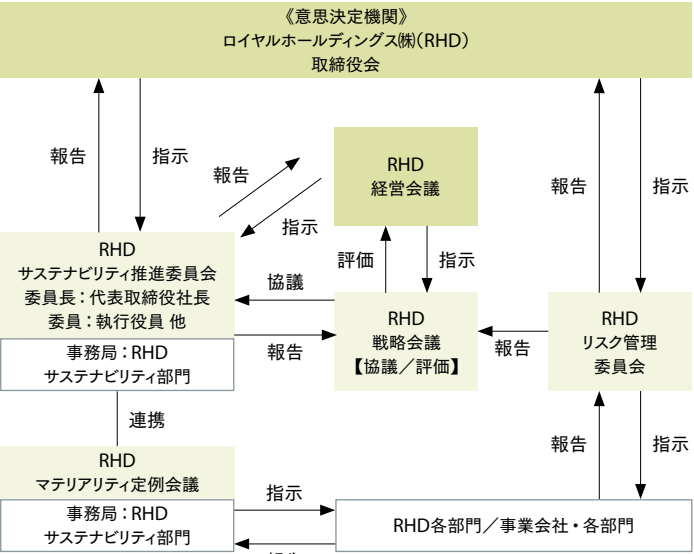
取締役会監督の下、2023年1月より代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。年2回開催するサステナビリティ推進委員会では、重要な経営課題と位置付ける気候変動対応や人的資本を含むサステナビリティに関する方針や目標、計画、施策の策定、戦略、リスク、重要課題(マテリアリティ)の特定と見直しおよび推進している取り組みに係る進捗の評価を協議し、取締役会へ報告しています。取締役会は、サステナビリティに関する重要事項「戦略」「リスク」等を審議し、最高意思決定機関として、サステナビリティ推進状況を監視、監督する体制を整えています。

代表取締役社長と全執行役員を主要メンバーとする戦略会議において各種の取り組みに係る協議を重ね、執行に係る合意形成を図ることとしています。

取締役会へ報告のほか、主要施策に関しては、常勤取締役、社外取締役、執行役員等が出席する経営会議にて議論を行うこととしています。また、具体的アクションの

グループ内への浸透を目的に、サステナビリティ部門と各事業会社が、隔月1回定例会議を実施し、進捗状況の確認を行っています。グループ全体での取り組み強化に関しては執行責任者の協議の場である戦略会議に定期的に付議・報告し、戦略会議での合意形成が図られた後に各社各部と連携して、様々な施策を推進する体制を構築しています。戦略会議では、企業価値向上を念頭に置き、社会価値・経済価値の創造に資する点を意識した協議を行います。

推進体制図



会議体(2026年3月末日時点)

会議体名称	役割	構成メンバー	開催頻度
取締役会	気候変動のリスクと機会の管理・評価を含めたサステナビリティ課題や、変化するステークホルダーの期待にどのように取り組んでいるかなど、適切な対応が行われているかの監視・監督を行う。	取締役会長、代表取締役社長、常勤取締役、社外取締役	13回／年 (定時開催・必要に応じて臨時取締役会を開催)
経営会議	サステナビリティ施策に関して、「リスク」「機会」の重要な事項について審議する。	代表取締役社長、常勤取締役、社外取締役、執行役員、子会社社長、および取締役が指名する者	1回／月
戦略会議	事業会社の取り組みについて進捗状況を報告・評価する。	代表取締役社長、執行役員および代表取締役社長が指名する者	1回／週
サステナビリティ推進委員会	サステナビリティに関わる方針、体制、戦略、リスク、目標に関し、企画・立案・提言を行う。	常勤取締役、執行役員、子会社社長および委員長が指名する者	2回／年
リスク管理委員会	リスク管理に関する方針、計画および施策について協議する機関とする。	リスクマネジメント統括部門、経営企画部門(総務部門、法務部門を含む)、品質保証推進部門、人事企画部門、財務企画部門、サステナビリティ部門、システム部門、海外事業開発部門の担当役員、部門長およびそれに準ずる者、子会社社長、ロイヤルマネジメント(株)の店舗設計開発部門長	1回／年 (定例) 4回／年 (重要案件取扱)
マテリアリティ定例会議	各事業会社のマテリアリティ目標について、取り組み進捗状況をモニタリング、方針・戦略・計画に対する意見交換を行う。	委員長: サステナビリティ担当役員 委員: サステナビリティ部門、事業会社社長、事業会社サステナビリティ担当	1回／隔月

2024年度サステナビリティ推進委員会 開催実績

開催実績	6月、11月
主な議題	・気候変動対応に関する審議 ・マテリアリティに係る目標進捗の討議 ・ガバナンス体制(マテリアリティ定例会議設置)の決議

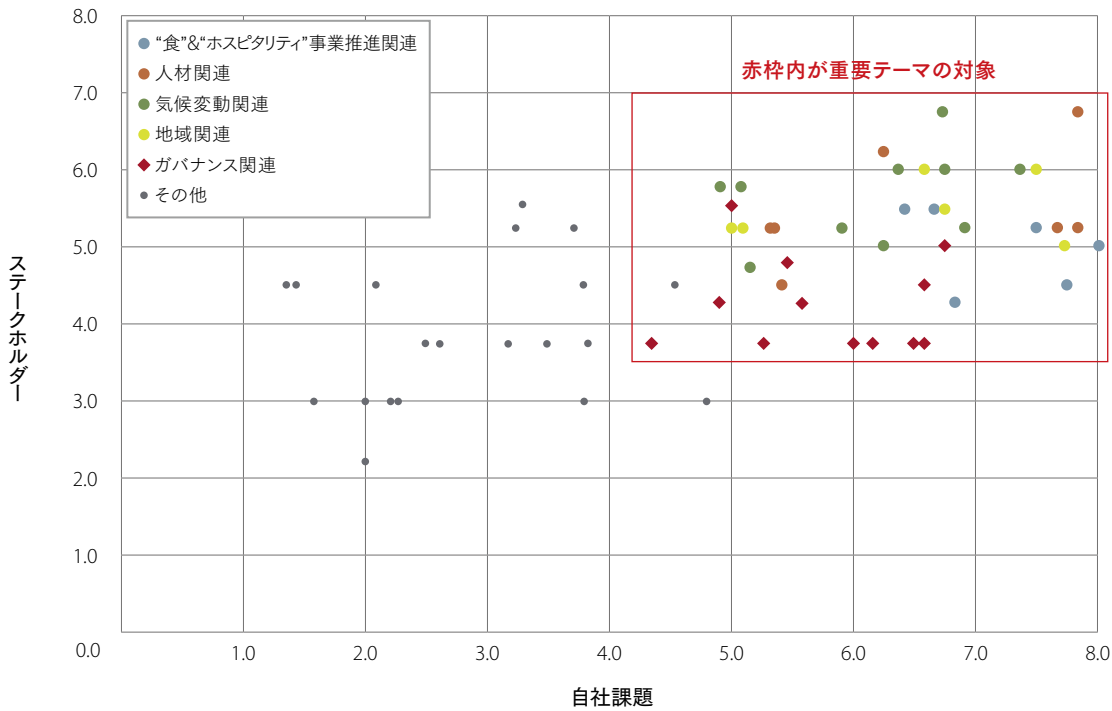
当社グループの「ロイヤル経営基本理念」を礎とした、マテリアリティの策定

サステナビリティ経営を推進するため、GRI(Global Reporting Initiative)およびSASB(Sustainability Accounting Standards Board)に加え、ISSB(International Sustainability Standards Boards)の定める開示基準のフレームワークを参考にしながら取り組むべき重要課題を5つの観点に絞り込み、重要テーマを踏まえたマテリアリティ(案)を整え、外部の総合研究所および複数の取引金融機関のサステナビリティ関連部門等との意見交換を重ねました。また、ステークホルダー(従業員、お客様、お取引先様、株主様、地域・社会、地球)の意見を集約し、当社グループの事業およびステークホルダー双方の観点から、様々な社会課題の重要度を調査・検討、戦略会議や、経営会議、取締役会での審議、および取締役会での決議を経て、当社グループが取り組むマテリアリティを決定しています。

📖 P44 具体的な取り組みは「ロイヤルグループのマテリアリティ」をご覧ください。

赤枠内の順位付けを以下の評価に基づき実施(機関/ステークホルダー重要度数: 自社重要度数)

- 第1順位: 人材関連(橙色) 人材育成(GRI/6.8:7.8)、ダイバーシティ(GRI/6.2:6.3)
- 第2順位: 事業推進関連(青色) 食品安全(SASB/5.0:8.0)、健康・栄養(SASB/5.5:6.4)
- 第3順位: 資源・環境関連(緑色) 廃棄物の削減(GRI/6.8:6.7)、温室効果ガス削減(GRI/6.0:7.5)、原材料ロス削減(GRI/6.0:6.8)
- 第4順位: 地域関連(黄色) 地域経済への存在感(GRI/6.0:6.6)、原材料調達(SASB/5.0:7.7)
- 第5順位: ガバナンス関連(赤色) サプライチェーンマネジメントと食品調達(SASB/5.6:5.0)、顧客情報取扱強化(GRI/4.5:6.6)、ステークホルダーとのエンゲージメント強化(GRI/4.8:5.5)、適切な商品表示(GRI/3.8:6.6)



ロイヤルグループのマテリアリティ

マテリアリティのテーマごとに社会要請と照らしながら目指す姿や目標値、推進項目、リスクと機会の見直しを定期的に行っています。2025年度はマテリアリティを推進する従業員の理解浸透を深めるため、構成や重要課題としてのマテリアリティのテーマならびにKPIの見直しを行いました。構成はESGの体系に再編成、テーマについては『食とホスピタリティ』からホスピタリティ企業として幅広く取り組み

る「お客様」へ変更、「資源・環境」分野のKPIとしてプラスチック削減を加えるなどより実効性のある内容に更新しています。これらのマテリアリティを着実に実行していくことで、安全・安心、ならびに質の高い『食とホスピタリティ』の提供をもって、地域・社会から必要とされる企業として、企業価値の向上を目指していきます。

観点	マテリアリティ	ステークホルダーへのメッセージ	中期経営計画 2027年度目標	2027年度の目標 推進項目	2027年度の目指す姿	リスク	機会	関連するSDGsとターゲット
環境 (E)	資源・環境 	食品廃棄物の削減とリサイクル活用を推進する仕組みの実現、省エネルギー施策の継続により、GHG排出量削減を推進する	- GHG排出量 (Scope1,2) 36%削減 ※ 2013年度比 - GHG排出量算定システム構築 - 食品ロス15%削減 ※ 2016年度比 - 脱プラスチックに向けた方向性策定	- 気候変動と循環型社会への対応 - カーボンニュートラルに向けたシステム基盤構築 - 店舗、工場、ホテルのサステナビリティ対応 - 食品ロス削減に向けたリサイクルループ活用 - プラスチック使用量削減など環境配慮型素材の活用	環境に配慮する意識を持ち続け、食品ロスの削減、脱炭素化、循環型社会実現に向けた取り組みを推進し、目標を達成し続ける企業	- 気候変動に関わる規制強化と対応コストの増加により、事業存続に影響 - SCM構築が計画通りに進まず物流2024年問題対応の遅れから、店舗納品に影響 - 環境課題対応の遅れから、企業イメージ悪化によるお客様の減少	- 環境対応についてお客様からの信頼を獲得 - 物流関連取引先との友好な関係性により、納期が常に守られ売上損失がない状態	
	人財 	従業員の成長を第一に、健全な労務・職場環境の維持向上、D&Iの浸透、人材への積極投資を推進する	- 女性管理職比率25% - 離職率6% - 障がい者雇用率2.9%	- 企業風土の変革 - 多様性やチャレンジの尊重 - エンゲージメント向上 - D&I推進	人材の確保・育成・働く環境の整備において業界をリードし、従業員から選ばれる企業	- 人材流出・採用難による事業成長の鈍化 - 企業としての信頼失墜により、事業への影響大 - 女性活躍を推進できなかったことにより、多様性のバランスを欠く恐れ	- 学生からの人気企業となり、リクルート活動が活発化 - 優秀人材の獲得 - クルー採用も活発化 - ウェルビーイングを意識し従業員もその家族も幸福度が高まる	
社会 (S)	お客様 	食の安全・安心を最優先し、健康への配慮や食品サービスの付加価値向上に注力することで明るい社会を創造する	- ISO認証制度 継続維持 - 顧客満足度調査評価向上	- 安全・安心の徹底 - ブランド戦略の推進 - ブランドに基づいた統合的な価値設計	企画・開発から営業まで一貫して高い品質を提供し続けている企業	- 環境課題対応遅れによりお客様から共感が得られず、お客様の減少 - 健康志向メニューの対応遅れから、お客様の減少 - 食品事故多発による社会からの信頼低下	- 顧客志向を意識したメニューで来客増 - お客様からの信頼を獲得	
	地域 	多様化する地域・社会のニーズに合わせた社会貢献活動を推進する	- 各種地域貢献活動の継続的实施 - 食育、教育、復興支援など、自発的、継続的な取り組みを実現できる仕組み構築	- 自社主導による地域密着型CSR活動 - 教育機関との連携 - 自治体との連携 - 被災地域への継続的なボランティア支援	地域社会・経済との連携を深め、地域と共に成長し続ける企業	- 地域活動の遅れによるお客様の減少 - 災害対応等への不参加により、地域からの共感を得られずお客様の減少	- お客様からの信頼獲得 - 地域住民からの信頼を獲得	
ガバナンス (G)	ガバナンス 	食品調達・商品表示・情報管理において信頼を得られる体制を構築し、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図る	- 開示方針に基づいた開示戦略実践 - SCMによる適切な調達活動の実現 - 調達における人権方針、購買基本方針の実践と定着化	- 情報開示、発信力の強化 - 認証制度の利用 - 人権尊重への取り組み	ステークホルダーとの強固な信頼関係を基盤に、高度なガバナンス機能を発揮し続ける企業	—	—	

マテリアリティの下での取り組み

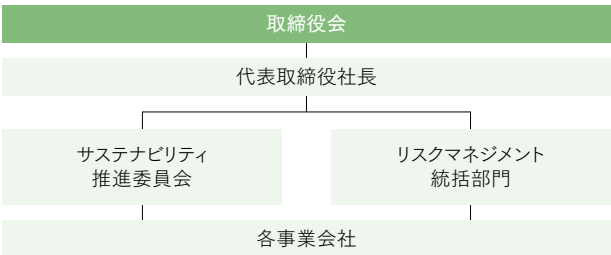
資源・環境

ロイヤルグループの気候変動への対応

ガバナンス

サステナビリティ基本方針の下、気候変動をはじめとする環境課題への対応を、当社の持続的成長に不可欠な取り組みと位置付けています。これらの課題に関するガバナンスは、取締役会の監督の下、サステナビリティ推進委員会がリスクと機会の分析を踏まえて戦略・方針を策定し、全社的なリスク管理に組み込むことで実効性を評価すると共に、経営戦略へ統合しています。

環境課題に関するガバナンスおよびリスク管理体制



気候変動への取り組み

当社は気候変動への対応を重要な経営課題の一つとして位置付け、2050年までのScope1、およびScope2におけるカーボンニュートラル達成を目標としています。また、中間目標として2030年までに46％、今中期経営計画の2027年までに36％の(2013年度比)排出量削減を掲げ、取り組みを進めています。気候変動に対するリスクと機会の特定および対応策への取り組みについてはTCFDフレームワークを活用したシナリオ分析を通じて当社のレジリエンス強化を図っていきます。

 TCFDフレームワークに沿った情報開示はウェブサイトをご覧ください。(<https://www.royal-holdings.co.jp/sustainability/>)

2024年度におけるScope1およびScope2のGHG排出量は、前年度比3.7千t-CO₂の減少となりました。主な削減要因としては、再生可能エネルギー導入拠点の拡大、各店舗における空調設定の適正管理や不要照明の消灯といった日常的な省エネルギー活動の継続、段階的に進めている照明のLED化などが貢献しました。今後の取り組みとして、排出量分析を通じて事業会社ごとの削減ロードマップを策定し、省エネルギーの徹底および再生可能エネルギー導入拡大等の具体的施策を推進していきます。

GHG排出量(千t-CO₂eq)

	2013年 (基準年)	2023年	2024年
Scope1	30	23	23
Scope2	(ロケーション基準)	82	74
	(マーケット基準)	－	61
合計	(ロケーション基準)	112	97
	(マーケット基準)	－	84

(注) 1. 基準年のGHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り、当年4月～翌年3月の期間にて算出しています。
2. 2023年以降のGHG排出量は、1月1日～12月31日の数値となります。

売上高百万円当たりGHG排出量(t-CO₂eq／売上高百万円)

セグメント	2013年 (基準年)	2023年	2024年	増減
外食事業	0.97	0.49	0.47	△0.02
コントラクト事業	0.57	0.47	0.39	△0.08
ホテル事業	1.29	0.80	0.68	△0.12
食品事業	0.90	0.78	0.53	△0.25

(注) 1. 2013年のGHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り、当年4月～翌年3月の期間にて算出しています。
2. 2023年以降のGHG排出量は、1月～12月の期間で算出しています。
3. ロケーション基準に則り、算出しています。

1店舗当たりGHG排出量(t-CO₂eq／店)

セグメント	2013年 (基準年)	2023年	2024年	増減
外食事業	125	65	64	△1
コントラクト事業	80	123	115	△8
ホテル事業	737	455	366	△89
食品事業	4,099	4,652	3,349	△1,303

(注) 1. 食品事業については工場単位としています。
2. 2013年のGHG排出量は、省エネ法定期報告書の集計方法に則り、当年4月～翌年3月の期間にて算出しています。
3. 2023年以降のGHG排出量は、年1月～12月の期間で算出しています。
4. ロケーション基準に則り、算出しています。

当社グループのGHG排出量の多くは、購入した製品・サービスに伴う排出(Scope3のカテゴリ1)および、他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出(Scope2)に由来しており、当社グループのGHG排出量削減の取り組みは、低炭素由来の原材料の調達、および再生可能エネルギー由来の電力の調達や脱炭素機器・資材の活用に重点を置くことが重要と考えています。

この分野においては、食品事業のロイヤル(株)の取り組みが重要であり、同社の部門責任者を含めたマテリアリティ定例会議を通じて、温室効果ガス排出量削減のための目標、施策、検証、実行についての評価をしています。

Scope3カテゴリー別の排出量(千t-CO₂eq)

Scope3	GHG排出量	排出量全体 (Scope1+2+3) に占める割合
1：購入	240.6	65.0%
2：資本財	25.9	7.0%
3：エネルギー(調達部分)	14.4	3.9%
4：輸送(上流)	3.7	1.0%
5：廃棄	0.9	0.3%
6：出張	0.3	0.1%
7：通勤	1.9	0.5%
8：リース(上流)	－	－

(注) 1. Scope3のGHG排出量は、当社がみずほリサーチ＆テクノロジー㈱と共同で取り組み、同社の支援を受けて算定した現時点での概算値です。なお算定方法の見直し、算定精度の向上などにより変動する可能性があります。
2. 算定基準としては国内法対応として算定・報告・公表制度(温対法SHK制度)に基づく算定のほか、国際的な算定方法として利用されているGHGプロトコルの双方に対応する形で算定を実施しています。
3. 算定数値の該当期間は2024年1月1日～12月31日の期間中数値となります。
4. Scope3の算定対象カテゴリーは1：購入、2：資本財、3：エネルギー(調達部分)、4：輸送(上流)、5：廃棄、6：出張、7：通勤、9：輸送(下流)、11：製品利用、14：フランチャイズです。
5. Scope3の算定対象外としたカテゴリーは、対象となる活動が少なく、排出量全体に与える影響が小さいものです。

食品廃棄物の削減

食品廃棄物の削減は、当社にとって経営上重要な課題と認識しています。当社グループのマテリアリティ「資源・環境」の観点において、2016年の売上高百万円当たりの廃棄量52.7kgを指標とし、2027年は2016年比△15%の44.8kg、2030年は2016年比△20%の42.1kgを目標値として取り組みを行っていきます。当社グループの現時点における食品廃棄物削減量は、次の通りです。

食品リサイクル

当社グループでは食品リサイクルへの取り組みも積極的に進めています。

福岡県では食品残渣を堆肥化し、その肥料を使って栽培された玉ねぎやブタの飼料としても活用するなど工場を中心とする食品リサイクルループを構築しています。2025年には、福岡市内の工場、店舗から排出される食品廃棄物を回収し、メタン発酵ガスによる電気エネルギーへリサイクルする取り組みを実施、食品ロス削減と温室効果ガス(GHG)排出削減を推進しています。その結果、東京工場および福岡工場では使用電力に伴うGHG排出量を実質ゼロとしました。店舗においては福岡地域で約10店舗まで食品残渣の回収を拡大しており、今後は各地域への展開を進め、循環モデルの拡充を図っていきます。

GHG排出量(千t-CO₂eq)

	2023年*	2024年
Scope3	205	290

* 算定方法の精緻化に伴い、過去に開示した2023年度の実績を見直しています。

Scope3	GHG排出量	排出量全体 (Scope1+2+3) に占める割合
9：輸送(下流)	0.0	0.0%
10：加工	－	－
11：製品利用	0.0	0.0%
12：製品廃棄	－	－
13：リース(下流)	－	－
14：フランチャイズ	1.9	0.5%
15：投資	－	－
Scope3合計	289.6	78.3%

売上高百万円当たりの廃棄量(kg／売上高百万円)

	2016年 (基準年)	2023年	2024年	増減
グループ全体	52.7	44.3	45.4	1.1

(注) 当年度の算定方法の見直しに伴い、基準年、目標年、直近年度までの実績を修正しています。

食品リサイクル率(%)

	2023年	2024年	増減
グループ全体	50.6	43.9	△6.7
食品事業 (食品製造)	99.7	99.4	△0.3

マテリアリティの下での取り組み



「企業風土の変革」の取り組み

ロイヤルグループのD&I推進

個々の「違い」を受け入れ、認め合い、活かしていくことで、会社と従業員がともに持続的成長を遂げることを目指しています。

2025年度は、グループ全体での意識改革と制度・環境整備が大きく進展した、実りある一年となりました。

2025年度の成果と現在地

外国籍社員の活躍：登録支援機関としての自社支援開始

全社員の18.4%を外国籍の方が占めており、社内グローバル化が加速しています。グループでは特定技能資格社員の支援業務を自社で行う体制を整えました。今後は国籍問わず、より密なコミュニケーションが行われる職場の雰囲気づくりを進めます。

障がい者雇用率の達成：グループ算定2.79%

グループ算定における雇用率は2.79%に達し、法定雇用率を上回りました。採用チャネルの強化や定着後面談等のサポートが功を奏しています。本人の適性や能力を考慮し、やりがいのある仕事を創出しています。

仕事と家庭の両立：育休の定着

ライフステージに合った働き方の実現を目的に、育児や介護に関する相談窓口の設置や妊娠した社員のサポート、体験談の共有の場を作り、職場の理解促進を図っています。



KPI	2025年度実績	2026年度目標
女性管理職比率	20.4%	23.0%
男性育休取得率	67.0%	70.0%
障がい者雇用率	2.79%	2.80%
男女別賃金格差	75.5%	78.0%
外国籍人材比率	18.4%	20.0%

チャレンジの推進の取り組み

チャレンジを推奨する風土の実現

ロイヤルアワードの実施

2025年12月に初のROYAL AWARDを開催し、チャレンジ賞6部門、スペシャルサンクス賞4部門が受賞をしました。



エンゲージメントの向上に向けて

当社グループでは、グループの価値向上基盤となる従業員が誇りを持ち、いきいきと働くことができる組織風土・職場環境の実現に向けて意見・要望を継続的に聴取することを目的に、従業員満足度調査を2011年から継続的に実施しています。

	2023年	2024年	2025年
回答率	94%	94%	94%
総合満足度(5段階評価)	3.08	3.35	3.47

労働環境の整備

健康経営の推進

当社グループでは、2022年6月に健康経営宣言を発表しました。代表取締役社長をトップとした健康経営推進体制の下、各事業会社および健康保険組合・労働組合とも協力し、様々な施策に取り組んでいます。

	実績				目標	
施策	2022	2023	2024	2025	2026	2027
健康診断受診率	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
健康診断有所見率	74.7%	74.2%	74.0%	72.3%	70.0%	70.0%
二次検査受診率	60.7%	51.5%	49.7%	70.0%	70.0%	80.0%
喫煙率	26.8%	25.0%	26.3%	23.2%	20.0%	17.0%
ストレスチェック受検率	77.4%	73.7%	90.0%	97.6%	90.0%	90.0%
ストレスチェック高ストレス率	21.3%	19.7%	17.8%	17.8%	14.0%	14.0%
婦人科健診受診率	66.7%	66.3%	66.9%	60.2%	60.0%	60.0%
特定保健指導実施率	17.9%	41.8%	66.9%	58.4%	60.0%	60.0%
仕事満足度(5点満点)	3.04点	3.09点	3.29点	3.39点	3.35点	3.40点

※ 対象範囲および算定ロジックの見直しに伴い、過年度実績を修正しています。

健康課題と具体的な取り組み

現在、当グループにおける健康診断の有所見率や喫煙率などの数値は、全国平均(有所見率59.4%^{*1}、喫煙率15.7%^{*2}、高ストレス率14.6%^{*3})を上回る水準で推移しています。全国600以上の拠点がおり施策の展開・浸透には課題もありますが、デジタルツールや人手による介入を組み合わせながら、心身共に健康に働ける職場づくりを目指し、取り組みを推進しています。なお、取り組みの推進においては中期的な目標を設定しています。特に健康経営のKGIである仕事満足度については、直近の実績よりも向上させていけるよう取り組みを進めています。

*1：出典元／厚生労働省(令和6年度_定期健康診断実施結果) *2：出典元／厚生労働省(令和5年度_国民健康栄養調査結果)

*3：出典元／全国労働衛生団体連合会(令和6年度_ストレスチェックサービス実施結果報告書)

教育・採用強化の取り組み

人材の採用および定着・育成に関する取り組み

2025年度は新卒・中途合わせて324名を採用しました。

将来のグローバル展開を見据え、海外の大学でインターンシップを開始するなど、新たな取り組みを進めています。今後も外国籍人材も含めた多様な人材の採用を進めていきます。また、人材育成方針の下、2025年4月に「ロイヤルアカデミー」を設立。階層別の教育体系を再整備し、研修の充実を図っています。その他、タレント情報の可視化により個々の適性に合わせたフォローアップ体制を強化し、社員が最高のパフォーマンスを発揮できる環境を目指しています。



ハノイ大学インターンシップ

新入社員入社式



横浜トレーニングセンター

調理職研修風景

担当者 MESSAGE

当社グループは経営ビジョン2035に掲げる「人財中心経営」の下、2025年度は教育研修機関「ロイヤルアカデミー」の設立、外国籍人材の就労環境をサポートする体制の構築、チャレンジを推奨する組織風土の構築を目的とした「ROYAL AWARD」の創設など、新たな取り組みを実施しました。また従前から積極的に取り組んでいる「健康経営の推進」や障がい者雇用の促進などにおいても確実な前進が続いています。これからも、全従業員が誇りを持って働き、最高のパフォーマンスを発揮できる環境を追求し、持続的な成長を目指していきます。



ロイヤルマネジメント㈱
代表取締役社長
勝亦 美佳

マテリアリティの下での取り組み



お客様

食の安全・安心について

品質へのこだわり～川上から川下まで一貫した管理体制～



食の安全・安心についての考え方

当社グループでは、「ロイヤル経営基本理念」ならびに「ロイヤルグループ行動基準」を基盤とし、食の安全・安心に関して、以下の考え方を基本としています。

信頼される安全性の仕組み

グループ全体の仕組み

当社グループでは、購買・設計開発・物流・調理・製造、それぞれのプロセスに関し、「ロイヤルグループ品質保証基準」を定めています。それらのプロセスが相互に作用・関連し、グループのシステムとして機能するよう、社長直轄組織として品質保証推進部を置いています。また、品質保証推進部は、内外部の環境変化に関する情報入手に努め、「ロイヤルグループ品質保証基準」の改定はもとより、必要に応じ新たな指針や基準を設定し、グループ内への周知を図っています。

実効性を確認するために、毎年、品質保証推進部が各事業会社を抜き打ちで監査しています。また、併せて購買・設計開発・

物流プロセス、ならびに自社製造プロセスに対しても、システムアプローチを基本に毎年監査を実施しています。

それらの改善結果に基づき、抽出された課題を各拠点・各事業会社・各プロセスに類別し、持続的な改善に取り組んでいます。



各子会社の仕組み

当社グループの事業会社では、「ロイヤルグループ品質保証基準」に基づいた個別の規定を策定・運用しています。また、品質保証推進部が実施する監査とは別に、事業会社内においても定期的な自主監査・内部監査を実施しています。それらの結果は、品質保証推進部とも共有され、持続的改善に向けた行動につなげています。

また、すべての事業会社でも品質保証部門を組織しています。それらの責任者については力量要件を定めると共に、品質保証推進部で行う研修への参加、事業会社内の品質保証に関する月次レポートなどを義務付け、グループ一体で品質保証レベルの維持向上に努めています。

検査業務の妥当性確保

当社グループでは、品質保証推進部内に検査室を組織し、客観的な各種検査を実施しています。

2013年に東京の衛生検査室がISO/IEC17025：2005の認定を取得し、食品検査業務の妥当性確保に努めています。

お客様の声を活かす仕組みづくり

『食とホスピタリティ』で地域や社会を笑顔に

当社グループは、「上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する“食”&“ホスピタリティ”グループ」を目指し、お客様から寄せられる「お客様の声」を真摯に受け止め、サービス向上に活かしています。お客様相談室では、お客様視点を大切にした誠実な対応を徹底し、いただいた声を迅速に事業会社へ共有しています。各店舗の課題改善や再発防止に取り組むと共に、内容は経営層へ定期的に報告し、全社的な改善活動につなげています。また、人気商品の再販、メニューやタブレットオーダーの利便性向上、既存店舗の改装や設備更新などを通じて、より質の高い商品・サービスと快適な空間の提供に努めています。

お客様からの「ありがとう」を次につなげる取り組み ～褒める文化の醸成～

お客様から寄せられる「お褒め」や「感謝の言葉」は、従業員のエンゲージメント向上につながる大切な力です。当社グループでは、「ありがとう」を次の「ありがとう」へつなげるため、感謝状の贈呈や優良事例の共有を実施しています。また、CS向上に貢献した従業員や店舗を表彰する“スペシャルサンクス賞”を設け表彰しています。2025年度は、691件のお客様からのお褒めの声の中から選考を行い、4チームを表彰しました。



スペシャルサンクス 2025年

担当者 MESSAGE



ロイヤルホールディングス(株)
品質保証推進部部长

竹下 宝

品質保証推進部では、お客様へ安全な製品を提供することを目的とし、法律の改正や社会的な食の安全に関する動向を常に注視しています。業界内外で発生した課題を教訓としながら、グループとしての対応に遅れが発生しないように情報発信を心掛けています。

品質保証推進部の主たる業務は、以下内容の通りです。

- ▶ グループ品質保証に関する基準の立案、改訂
- ▶ 品質保証監査として、グループの店舗を2年に1回抜き打ちでの監査を行い、各事業会社が品質衛生管理マニュアルに準拠した管理運営ができているのか客観的視点での監査を実施しています。また自社工場では1年に1回の頻度でグループ品質保証基準に基づいた監査を実施しています。店舗と工場での監査結果の課題を洗い出して、各事業会社と改善を進めています。
- ▶ 品質保証検査では、ISO17025に基づき細菌検査を年間約5万検体実施し、店舗と自社工場の製品安全性の確認をしています。自社工場製品は、科学的根拠に基づいた細菌検査をクリアした製品のみが出荷されています。
- ▶ 事業会社(子会社含む)の品質保証に関する指導、監督として海外現地店舗においても国内店舗同様に監査を行うことにより、品質保証推進の体制の整備に努めています。
- ▶ グループ全従業員の品質保証の水準向上を目的として、ロイヤルアカデミーを通じて、定期的な教育プログラムを実施しており、食中毒や異物混入などの現場での適切な対処法や事故事例を取り入れた研修、各階層に準じたeラーニングの企画を実施しています。

マテリアリティの下での取り組み



地域

ロイヤルグループは創業以来、地域・社会との共生を考え、その発展に貢献することが企業としての責任であると考えています。多様化する地域・社会のニーズに合わせた社会貢献活動を推進することで、地域になくてはならない企業を目指しています。

こども食堂

ロイヤルホスト@こども食堂の取り組みをスタート

当社グループでは、『食とホスピタリティ』で、地域や社会を笑顔にしたいという想いから2025年7月に初めて、ロイヤルホスト桜新町店でこども食堂を開催しました。ロイヤルホストの店休日を活用し、認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ様、世田谷区社会福祉協議会様、キリンビール(株)様など様々なステークホルダーとの協働により実現したものです。

合計2回開催したこども食堂では合計46組140名をお迎えし温かいお食事と共に、皆様でテーブルを囲む楽しい団らん場の場をご提供しました。当日は「Mottainai(もったいない)をおいしいへ」をテーマに、セントラルキッチンで使いきれなかった食材や試作品などをメニューに活用し、おいしく食べていただくことで食品ロス削減にもつなげました。

なお、活動の収益は、日本の農業の未来を支える農研機構(国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構)へ寄付し、持続可能な農業生産や環境保全技術の開発に役立てていただきます。

私たちはこれからも「食を提供する企業」として、食の循環を通じた社会貢献に取り組み、食材・人・地域・地球が笑顔でつながる仕組みづくりを目指していきます。



企業間コラボレーション

当社グループは、お取引先様や団体と協働し、様々な活動を展開しています。2025年9月にはメルシャン(株)(シャトー・メルシャン 梶子ワイナリー)のご支援の下、社員40名が「ぶどう収穫ボランティア」を実施しました。生産現場で自然環境と向き合う農業を直接体験し、食を提供する企業としての責任への理解を深めました。

また、2026年3月にはWWFの環境保全活動「EARTH HOUR 2026」に、「Food with Sustainability」*としてグループ9ブランド36店舗が参加し、消灯アクションを実施しました。お客様や地域の皆様と地球の未来を想う時間を共有することを通じて、従業員一人ひとりがサステナビリティへの取り組みを理解し、日々の活動へとつなげています。

* 外食チェーン・ホテル等22社が参加する環境啓発プロジェクト



シャトー・メルシャン 梶子ワイナリーでの収穫ボランティアの様子



EARTH HOUR 2026への参加

被災地支援

災害の多いこの国において地域の皆様と共に歩む当社では、被災地支援のみならず、発災時の迅速な支援に向けた取り組みを進めています。

2025年11月の大分県佐賀関地区の大規模火災では、クリスマスに避難所で炊き出しを実施しました。「被災者の皆様へ精一杯のクリスマスと笑顔をお届けしよう!」をスローガンに、温かい食事の提供やクリスマス装飾で会場を彩り、被災された方に寄り添うホスピタリティを実践しました。

また同年12月には創業の地・福岡県福岡市と「災害時における物資供給に関する協定」を締結しました。支援経験や食品製造のノウハウを活かし、温かい食事提供を通じて今後も地域社会に貢献していきます。



大分県佐賀関地区炊き出し支援の様子



福岡市との協定締結式

産学連携

当社グループは、次世代育成への取り組みとして小学生の店舗見学や中学校での出張授業など職場体験の受け入れを実施しています。職場体験では飲食店の仕事を身近に感じていただくなど、将来の職業観や勤労観を養うような学びの機会を提供しています。

また、次世代育成と新たな価値の創出を目指し、産学連携の取り組みも推進しています。2025年12月には産業能率大学と連携し、学生が当社の飲食2ブランドを対象に売上向上やプロモーション施策を検討・発表しました。実地調査を経たZ世代ならではの柔軟な発想は、当社にも新たな気づきをもたらしています。



産学連携プロジェクト プレゼン発表会の様子



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「ロイヤル経営基本理念」に基づき、持続的成長と中長期的企業価値の向上を実現し、株主の皆様をはじめとした様々なステークホルダーと長期的な信頼関係を構築するために、法令遵守と企業倫理の徹底を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。

とりわけ「食」を事業の柱とする企業として食品の安全性、衛生管理に対しては創業以来、厳格な対応を徹底しています。同時に、

「ホスピタリティ」を事業の軸とする企業として、2005年7月に「ロイヤルグループ行動基準」を制定し、当社グループ全役職員がこれを共有し、法令遵守はもとより、高い倫理観・道徳観を持った良識ある企業経営ができるよう努めています。コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう、継続的にグループの体制・制度を見直し、透明性のある公正な体制を整備していきます。

さらに、独立社外取締役を通じて、経営の透明性と客観性を確保しています。当社は、当社グループの経営課題等について協議を行う会議体として、取締役と執行役員等で構成される経営会議および代表取締役社長と担当役員等で構成される戦略会議を設置しており、業務執行の状況を監督できる取締役会体制と合わせて、戦略会議による迅速かつ的確な協議検討、意思決定プロセスへの関与、情報共有が行える体制と、重要な事項を経営会議へ報告・審議し、適切な経営判断を行える体制が重要と考えています。

内部統制システム

当社は、内部統制システム構築の基本方針を定め、コンプライアンス、リスク管理、業務の効率性の確保等の観点から、具体的な体制整備と業務執行を行っています。

また、機動的かつ柔軟なグループ経営体制の構築を目的として持株会社体制を採用し、当社の取締役、執行役員またはそれに準ずる者が子会社の取締役および監査役に就任しています。さらに、内部統制委員会を設置し、業務の有効性・効率性および資産の保全等の観点から、グループ全体の内部統制上の課題を抽出・改善し、その実施状況を監督すると共に、子会社に定期的な経営情報や重要な情報の報告を義務付けるなど、牽制機能が働く体制を構築しています。

加えて、内部監査部門がグループ会社に対する内部監査を

内部監査

当社は、内部監査部門として内部監査部を設置し、部長以下合計7名の人員が年間監査計画に基づき、グループ全体の業務運営が適法かつ社会的責任を果たしたうえで執行されているか監査を行っています。

内部監査部は、会計監査人と監査等委員会と定期的な情報交換等を実施すると共に、監査の状況について、代表取締役、監査等委員会および取締役会に四半期ごとに報告すると共に、被監査部門および各執行役員とも都度共有し、内部統制の実効性を確保しています。

取締役会および主要な会議体の構成と概要

名称	概要
取締役会	取締役会は、取締役会長菊地唯夫を議長とし、取締役9名、うち社外取締役5名（そのうち独立社外取締役3名）で構成され、経営および業務執行に係る最高意思決定機関として原則として年13回定時開催されるほか、必要に応じて機動的に臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項を決定すると共に業務執行の状況を逐次監督しています。
監査等委員会	監査等委員会は、法律、会計、財務、企業経営等の分野で専門的な知見を有する独立社外取締役3名を含む監査等委員である取締役4名で構成されており、業務および財産の状況の監査ならびに取締役の職務執行の監査、法令・定款等の遵守状況の監査を実施しています。また、経営や業務執行の監督・牽制機能を果たすべく、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行っています。
経営諮問委員会	経営諮問委員会は、監査等委員である取締役4名（うち独立社外取締役3名）を構成員としています。当委員会は、取締役および委任型執行役員の指名ならびに報酬の決定について、取締役会の諮問に応じる機関として、その決定の妥当性およびプロセスの透明性を確保しています。
経営会議	原則として月1回開催される経営会議は、代表取締役社長阿部正孝を議長とし、取締役9名（任意出席者である社外取締役5名を含む）、執行役員8名、子会社社長5名、および取締役が指名するものを構成員としています。本会議では、十分な議論を通じて経営の基本方針に基づき適切な経営判断を行うことを目的に、グループ全体の業務執行に関する重要事項を報告・審議しています。
戦略会議	原則として週次で開催される戦略会議は、代表取締役社長阿部正孝を議長とし、代表取締役社長、事業または子会社等の業務執行を管掌する取締役1名、執行役員8名および議長が指名する者が出席しており、企業価値向上に資する取り組みの推進等を目的としています。また、当社は、双日(株)との資本業務提携契約に基づき設置した共同委員会(PGA: Profit and Growth for All)の活動内容を、戦略会議に報告し業務執行に活かすと共に、戦略会議より経営会議に報告し、企業価値向上に向けて双日(株)と連携する体制としています。

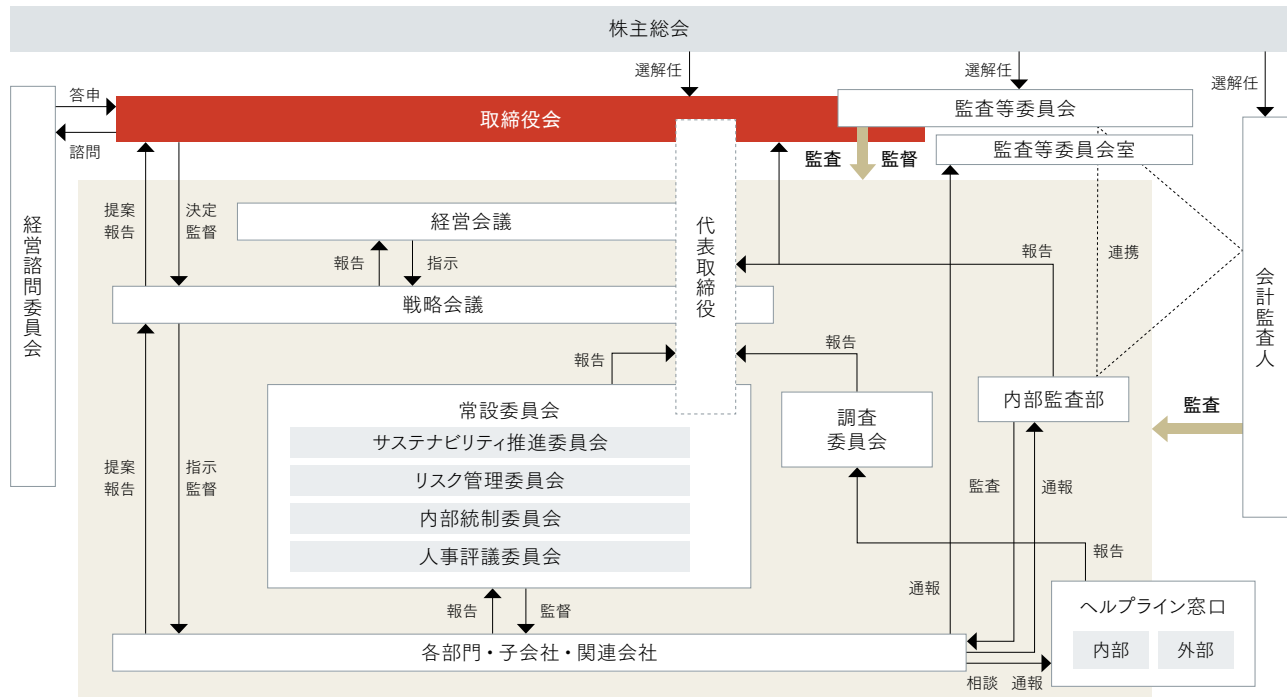


取締役会



経営諮問委員会

ガバナンス体制図（2026年3月31日）

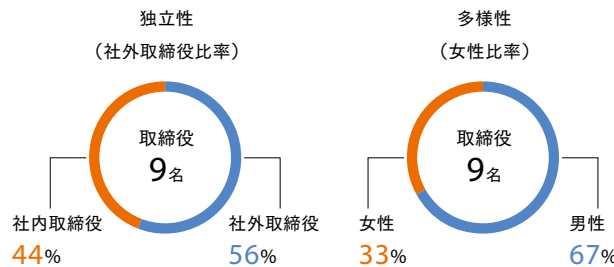




コーポレート・ガバナンス

役員構成

当社が標榜する「日本で一番質の高い“食”&“ホスピタリティ”グループ」実現のため、取締役会の構成においては、多様かつ独立した視点から経営課題に対して客観的かつ果敢な判断を下すことを目的とし、多様な視点と豊富な経験、高度なスキルを備えたメンバーで多様性と適正人数の両立を図っています。



サクセッションプラン(後継者育成計画)

当社では、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的とし、その実現に中心的な役割を果たす社長の交代が、優れた後継者に対して最適なタイミングでなされることを確保すべく、サクセッションプランを策定しています。

2023年度に策定した役員などを含んだ経営者候補らを育成する3ヵ年計画を基に、選抜アセスメントや外部研修への派遣を

実施しました。これらを継続的に行うことで、早期かつ計画的に、事業会社社長や執行役員など将来のCEOを含む経営者候補を育成できると考えています。引き続き当社取締役会は、サクセッションプランの策定・運用について、「ロイヤル経営基本理念」や具体的な経営戦略を踏まえ、主体的に関与し、適切に監督を行っていきます。

役員報酬

当社の役員報酬体系は以下の通りです。

•取締役(社外取締役、監査等委員を除く)

当社の成長やグループビジョンを実現できる優秀な人材を確保できる水準であり、かつ企業価値の持続的向上を図るインセンティブとして十分に機能できるよう、固定額の基本報酬、連結当期純利益等と連動する賞与、中期経営計画等と連動する株式報酬の3本立ての報酬体系としています。なお、中期経営計画2025～2027と連動する株式報酬は、各連結会計年度の連結経常利益額および中期経営計画期間中のEPS(1株当たり連結当期純利益)の達成状況を指標とします。さらに、非財務指標としてサステナビリティへの取り組み(SDGsの状況)について、経営諮問委員会の審議・答申を踏まえ、女性管理職比率、外国人社員比率、食品ロス削減およびGHG排出量削減の目標達成度に従業員満足度調査の改善の程度を定性評価として加味し、評価しています。

•社外取締役(監査等委員を除く)

社外取締役の役割と独立性の観点から固定額の基本報酬のみとし、個々の取締役の役割や他社の報酬水準、個別事情等を総合的に判断するものとしています。

(2025年度)				
		固定報酬	変動報酬	
対象者		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬(非金銭)
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	3名	78	48	23
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	1名	19	—	—
社外役員	3名	19	—	—

取締役会の実効性評価

当社は、2025年度の実効性評価に際し、各取締役からの意見を収集し、2026年1月開催の取締役会において、分析・評価を行っています。

今後も、実効性評価の結果を踏まえ、取締役会の機能向上に向けて、鋭意取り組んでいきます。

対象者	2025年度末時点の全取締役9名
評価・分析方法	記名式アンケート
質問内容	以下5つの大項目に関する事項 ① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営状況 ③ 取締役会の議案・内容 ④ 取締役会を支える体制等 ⑤ その他課題・意見
評価結果の概要	① 取締役会の構成 - 社外取締役の員数も含め、適切な人数、多様性が確保され、経営課題を多角的な目線で議論できている。 ② 取締役会の運営状況 - 資料提出の早期化、論点整理、事前説明の活用等がなされており、適切に運営され、有意義な議論が行われている。 - さらなる実効性向上に向け、より大局的な議題設定等が望まれる。 ③ 取締役会の議案・内容 - 議案の選定・数量はおおむね適切であり、会社の大きな方向性に係る議論が行われている。 - 資本コストや株価を意識した経営、サクセッションプランやサステナビリティ等について、さらなる議論の深化が期待される。 ④ 取締役会を支える体制等 - 事務局等、運営体制は整備されており、社外取締役を含む取締役が必要な情報を入手する機会は提供されている。 - 監査等委員会と内部監査部門等との連携も確保できており、監査等委員会の情報収集機会も確保されている。 - 取締役会、経営会議、戦略会議のそれぞれの機能が明確になり、経営と執行の分離が適切に行われている。

担当者 MESSAGE



執行役員
経営企画、人事、広報、システム、
ロイヤルマネジメント㈱担当

大坂 賢治

当社グループは、「変わらざるロイヤルの理念」を大切に、時代や経営環境の変化へ適時適切に対応する「変わりゆくロイヤルグループ」を実現すべく、経営ビジョン2035を策定しました。

当社グループが、持続的な成長を果たし、中長期的な企業価値の向上を実現するためには、透明性が高く実効性のあるコーポレート・ガバナンスの確立が不可欠です。昨今、資本市場から求められるガバナンスの要求水準は日々高度化していますが、当社グループはこれを単なる形式的な枠組みと捉えるのではなく、企業価値を本質的に高めるための経営戦略そのものとして位置付けています。

現在、当社グループは、コロナ禍からの再生・変革を経て、次なる飛躍に向けた新たなステージへと歩みを進めています。中期経営計画2025～2027では、双日㈱との強力なパートナーシップを最大限に活かし、アジアや北米を中心とした海外事業の拡大や、専門知識・スキルを発揮できる優良ブランドを対象とした戦略的なM&Aなど、非連続的な成長に挑戦していきます。

このような変革期において真に求められるのは、スピード感を持って適切なリスクテイクを行い、事業戦略を力強く推進する「攻めのガバナンス」です。不確実性の高い事業環境下では、描いた戦略を固定化するのではなく、情勢を先読みし、迅速な意思決定と短いPDCAサイクルの循環によって変化にしなやかに対応する力が不可欠となります。同時に、この「攻め」を根底で支えるのが、厳格な財務規律の維持や投資対効果の見極め、多様化する経営リスクへの確に対処する「守りのガバナンス」です。

当社グループは、「攻め」と「守り」が高い次元で融合する強靱なガバナンス体制を構築し、すべてのステークホルダーの皆様の期待に応える企業価値の向上に全力で取り組んでいきます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、経営目標の達成に悪影響を及ぼす要因を俯瞰し、自然災害や事故等の人為的災害、また、社会環境の変化など、経営上の様々なリスクに迅速かつ的確に対処し、企業価値の維持・向上に努めています。

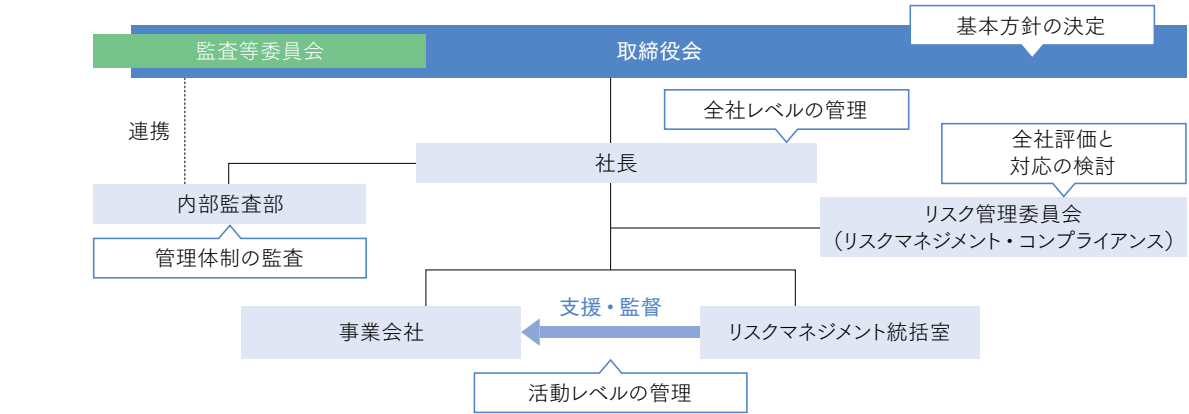
代表的リスクと施策

リスクマネジメントの国際規格であるISO31000：2018では、“リスク”を「目的に対する不確かさの影響」と定義しています。当社グループの事業において「不確かさ」の影響度が大きい代表的リスク、および施策は以下の通りです。

リスクカテゴリー	リスクの抽出	施策・仕組み
戦略と計画	外部要因	- 経営環境の変化 - 競合との競争激化 - 労働力不足 - 海外情勢の不安定化 - 多発、大型化する自然災害 執行役員を中心とした統制機能の強化 リスクマネジメント統括室による横断的関与
	経営戦略	- 出資、買収による収益見込みの下振れ - 出資、買収による新規事業の継続不安 - 新商品、新業態の開発遅れ - ビジネス環境の調査不足 - 海外事業展開における準備不足、不安定化 コーポレート・ガバナンス体制の強化
	企業の責任と持続可能性	- グループとしての対応遅れ、取り組み不足 - 対応におけるコスト増 - 国内外制度の強化による要求度の高まり サステナビリティ部門による包括的な対応強化 実践項目の推進と情報開示
業務運営と経営インフラ	サプライチェーン	- 食材等の仕入れコスト増 - 品質保証に対する要求度の高まり - 物流における人手不足 - 仕入れ品や自社製品の管理体制不足 - 食の安全・安心に関わる法改正への対応遅れ 生産、開発、購買、品質保証プロセスの高度化
	法務・コンプライアンス・ガバナンス	- 労務法令法規の強化 - 各種法的規制の強化 - 法令等遵守に対する対応の遅れ、指導不足 - 会計制度、税制等の変更による収益性の低下 経営企画、法務、人事、財務部門による情報収集と分析
	会社資産	- 人材育成の遅れによる、技術やスキルの流出 - 従業員の健康管理に関する体制不足 - 店舗設備の老朽化による事故発生や被害拡大 - 外国人スタッフ不足による海外展開の遅れや低迷 計画的な人材育成と適正な労働環境の確保 施設保全の計画策定と実践
	情報システム	- 個人情報流出による信用の失墜 - 機密情報漏洩による信用の失墜、収益性の低下 - 決済機能停止による店舗営業休止 人事、経営企画、システム、広報部門による管理徹底
	販売・マーケティング	ブランド戦略の検討不足による競争力の低下 既存ブランドの再構築

リスクマネジメント体制

当社グループでは、定期的に「リスク管理委員会」を開催し、リスクの抽出・特定⇒分析⇒評価⇒対応⇒モニタリングを行い、リスクマネジメントの実効性確保に努めています。2025年度は、当社および子会社における内部統制・コンプライアンスの強化を目的とした「内部統制委員会」を設置し、年4回開催しています。子会社を含めた統制状況を厳格に監督・支援することで、リスク管理の基盤をより強固なものとしています。また、毎週行われる執行役員を中心とした会議体において、「労働力の確保」「原材料高騰への対処」「食の安全・安心」「自然災害」「サイバーセキュリティ」等の重要リスクに関し迅速な情報共有と議論を重ね、グループ全体の体制整備や重要事案への対応を包括的に推進しています。



担当者 MESSAGE

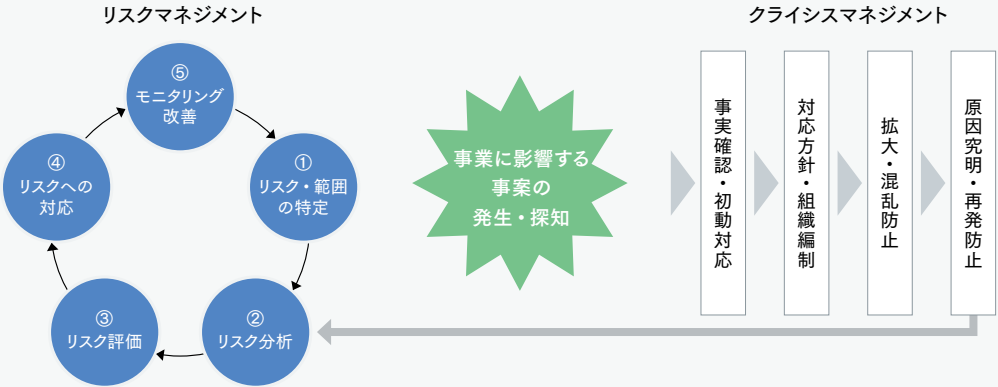


執行役員
リスクマネジメント統括担当
上原 健一郎

当社のリスクマネジメントは、平時のリスクマネジメントと有事のクライシスマネジメントの2つで構成されています。前者では、リスクアセスメントに基づく対応計画を策定し実行することに加え、モニタリング評価を行い、改善活動につなげていくというPDCAサイクルを意識しています。一方で後者は、重大事案や想定外の事案発生時の対応プロセスです。事実と状況を正確かつ速やかに把握し、組織的に対応方針を決定します。そして、影響を抑制すると共に、原因究明および再発防止に努め、必要に応じて平時のリスクマネジメントに組み込んでいきます。

2025年度においては、災害時における通信の確実性を高めるためのインフラ刷新を実施しました。連絡網の拡大に加え、動画による情報共有を導入したことで、有事の際の迅速かつ精緻な状況把握を可能にしました。また、危機管理広報の高度化に向けた模擬記者会見による実践的な訓練を行い、グループとしての対外的な対応力を強化しています。教育活動については、部課長ならびに新任課長を対象とした研修や、1,000名超へのeラーニングを継続し、リスク意識のさらなる浸透を推進しました。

2025年8月に新たにグループに参画した、たびスルを含め、グループ全体のリスクマネジメント体制の拡充を図ると共に、下表のマネジメントサイクルを基本に、クライシスマネジメントの有効性向上を図り、不確実性の潜在的影響を考慮したリスクベースの意思決定を行っています。



役員紹介

2026年4月1日現在



代表取締役社長
阿部 正孝



取締役会長
菊地 唯夫



取締役
藤田 敦子



社外取締役
平井 龍太郎



社外取締役
齋藤 英暢

1993年 当社入社
2009年 セントレスタ(株)(現ロイヤルコントラクトサービス(株))業務部長
2016年 ロイヤルコントラクトサービス(株)業務企画部長
2017年 ロイヤルコントラクトサービス(株)首都圏営業部長
2018年 ロイヤルコントラクトサービス(株)取締役営業本部長
2019年 ロイヤルコントラクトサービス(株)代表取締役社長
2021年 当社執行役員共同プロジェクト統括室副室長
2022年 当社代表取締役社長(現任)

1988年 (株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)入行
1997年 同行秘書室秘書役
2000年 ドイツ証券会社東京支店入社
2003年 同社投資銀行本部ディレクター
2004年 当社入社
執行役員総合企画部長兼法務室長
2007年 当社取締役総合企画部長兼法務部長兼グループマネジメント部長
2010年 当社代表取締役社長
2016年 当社代表取締役会長(兼)CEO
2018年 キュービーネットホールディングス(株)社外取締役
2019年 当社代表取締役会長
2020年 京都大学経営管理大学院特別教授
2021年 キュービーネットホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年 公益社団法人経済同友会副代表幹事(現任)
2024年 京都大学経営管理大学院客員教授(現任)
2026年 当社取締役会長(現任)

重要な兼職の状況

キュービーネットホールディングス(株)
社外取締役(監査等委員)
公益社団法人経済同友会副代表理事
京都大学経営管理大学院客員教授

1989年 当社入社
2015年 ロイヤルマネジメント(株)人事部長
2016年 当社人事企画部長
兼ロイヤルマネジメント(株)取締役人事部長
2018年 当社執行役員人事担当兼人事企画部長
兼ロイヤルマネジメント(株)取締役人事部長
2022年 当社執行役員人事企画担当兼人事企画部長
ロイヤルマネジメント(株)担当
2023年 当社執行役員食品事業担当
兼ロイヤル(株)代表取締役社長
2024年 当社取締役兼サステナビリティ本部長
兼サステナビリティ推進部長
2025年 当社取締役
兼サステナビリティ本部長
兼ロイヤルアカデミー室長
2025年 当社取締役サステナビリティ、ロイヤル(株)担当(現任)

1982年 日商岩井(株)(現双日(株))入社
2003年 日商岩井米国会社経営企画ゼネラルマネージャー
2007年 同社経営企画ゼネラルマネージャー兼双日米国会社ロサンゼルス支店長
2009年 双日(株)人事総務部長
2013年 同社執行役員
2015年 同社常務執行役員
2017年 同社アジア・大洋州総支配人兼双日アジア会社社長兼シンガポール支店長
2019年 同社専務執行役員
2020年 同社副社長執行役員
2020年 同社代表取締役副社長執行役員
2022年 当社社外取締役(現任)
2024年 双日(株)顧問(現任)

重要な兼職の状況

双日(株)顧問
双日プロフェッショナルシア(株)代表取締役社長
(株)メタルワン取締役
双日韓国会社理事
双日台湾会社董事

1996年 日商岩井(株)(現双日(株))入社
2017年 双日(株)海外プロジェクト推進室長
2019年 同社原子力・エネルギー事業部長
2020年 同社エネルギー事業部長
2021年 同社米州COO兼双日米国会社COO
2025年 同社理事
2026年 同社リテール・コンシューマーサービス副本部長
2026年 当社社外取締役(現任)
2026年 双日(株)執行役員リテール・コンシューマーサービス本部長(現任)
2026年 (株)JALUX社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

双日(株)執行役員リテール・コンシューマーサービス本部長
(株)JALUX社外取締役



取締役
(常勤監査等委員)
木村 公篤



社外取締役
(監査等委員)
中山 ひとみ



社外取締役
(監査等委員)
梅澤 真由美



社外取締役
(監査等委員)
坂本 光一郎

1982年 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))入社
1988年 三井信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株))入行
1989年 (株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)入行
2005年 同行経理部長
2006年 ロイヤルマネジメント(株)取締役副社長
2007年 当社執行役員経理部長
2011年 当社取締役経理部長
2013年 当社取締役財務企画部長
2019年 当社常務取締役財務企画部長
2020年 (株)ハブ社外監査役
2022年 当社常務取締役
2024年 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

1991年 弁護士登録(第二東京弁護士会)霞ヶ関総合法律事務所入所
1994年 同パートナー弁護士(現任)
2011年 第二東京弁護士会副会長
2013年 日本弁護士連合会常務理事
2016年 日本電気計器検定所監事
2017年 帝人(株)社外監査役
2020年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年 日本郵便(株)社外監査役(現任)

重要な兼職の状況

霞ヶ関総合法律事務所パートナー弁護士
日本郵便(株)社外監査役

2002年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)東京事務所入所
2006年 公認会計士登録
2006年 梅澤公認会計士事務所(現公認会計士梅澤真由美事務所)開設
同事務所代表(現任)
2007年 日本マクドナルド(株)入社
2012年 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)ディズニーストア部門ファイナンスマネージャー
2016年 管理会計ラボ(現管理会計ラボ(株))代表取締役
2016年 Retty(株)社外監査役
2017年 同社社外取締役監査等委員
2019年 ジャパン・ホテル・リート投資法人監督役員
2021年 ウェルネス・コミュニケーションズ(株)社外取締役
2022年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年 (株)メルカリ社外取締役(現任)
2025年 管理会計ラボ(株)取締役(現任)

重要な兼職の状況

公認会計士梅澤真由美事務所代表
(株)メルカリ社外取締役
管理会計ラボ(株)取締役

1981年 (株)日本興業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
2006年 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)管理部長
2008年 (株)みずほ銀行丸の内中央支店第二部長
2010年 同行執行役員業務監査部長
2011年 太陽石油(株)執行役員
2014年 同社常務執行役員
2017年 同社取締役常務執行役員
2020年 日鉄興和不動産(株)社外監査役
2020年 日本ヒューム(株)社外監査役
2024年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

スキルマトリックス

	 代表取締役社長 阿部 正孝 男性 再任	 取締役会長 菊地 唯夫 男性 再任	 取締役 藤田 敦子 女性 再任	 社外取締役 平井 龍太郎 男性 再任 社外		 社外取締役 齋藤 英暢 男性 新任 社外	 常勤監査等委員 木村 公篤 男性 再任	 監査等委員 中山 ひとみ 女性 再任 社外 独立	 監査等委員 梅澤 真由美 女性 再任 社外 独立	 監査等委員 坂本 光一郎 男性 再任 社外 独立
企業経営	○	○	○	○		○	○		○	○
事業運営	○		○						○	
ブランド戦略、マーケティング、DX	○		○						○	
人材戦略	○		○	○				○		○
サステナビリティ	○	○	○			○		○		
グローバル		○		○		○				○
財務、会計		○					○		○	○
法務、リスク管理		○					○	○	○	○

役割・スキル	選定理由
企業経営	「ロイヤル経営基本理念」、ならびに中期経営計画2025～2027の基本方針である「変革から成長、そして飛躍へ」を踏まえ、資本市場を意識し、持続的成長に向けた事業ポートフォリオ構築やコーポレート・ガバナンスの強化等を推進するため、企業経営に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
事業運営	中期経営計画2025～2027の事業戦略の遂行を適切に監督・推進するため、飲食・宿泊施設マネジメント、企画開発、食品製造、品質管理など、当社の多岐にわたる事業特性を踏まえ、事業運営に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
ブランド戦略、マーケティング、DX	中期経営計画2025～2027のブランド戦略において、グループのブランド価値向上に向けた戦略策定、マーケティング機能の高度化、データ・テクノロジーの活用を推進するため、ブランディング・マーケティング・DXに関する幅広い知見・経験が重要と考える。
人材戦略	中期経営計画2025～2027の人材戦略において、労務分野におけるコンプライアンスの遵守はもとより、多様性やチャレンジを尊重する企業風土への変革や従業員の成長を通じた事業の成長を実現する人財中心経営を推進するため、人材・組織に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
サステナビリティ	中期経営計画2025～2027のサステナビリティ戦略において、選ばれる企業・ブランドへの変革に向けたサステナビリティ推進基盤の整備、地域・社会との価値創造を推進するため、サステナビリティに関する幅広い知見・経験が重要と考える。
グローバル	中期経営計画2025～2027のグローバル戦略において、海外における地政学、経済情勢、政策動向のみならず、文化的多様性を尊重する姿勢、国際的な人的ネットワーク等、グローバルな事業展開に向けた幅広い知見・経験が重要と考える。
財務、会計	中期経営計画2025～2027の財務戦略において、適切な財務報告の担保はもとより、強固な財務基盤の確立や収益性と資本効率性の向上を推進するため、財務・会計に関する幅広い知見・経験が重要と考える。
法務、リスク管理	中期経営計画2025～2027の推進基盤として、法令の改正やリスク要因の変化を捉え、適切な法令対応やコンプライアンスの強化、リスクマネジメントの高度化を推進するため、法務、リスク管理に関する幅広い知見・経験が重要と考える。

社外取締役の選任理由

当社が考える社外取締役の役割は、経営の透明性の向上および客観性の確保を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化・充実を図ることにあります。

当社では、独自に社外取締役の独立性に関する基準として「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」の中において「社外取締役の独立性判断基準」を策定し、社外取締役の選任にあたっては、経歴や当社との関係を踏まえ、当社経営陣から独立した立場で社外役員としての職務を遂行できる十分な独立性が確保できることとしています。

氏名	選任理由
平井 龍太郎	長年にわたる商社における営業、人事総務、海外等の幅広くかつ豊富な業務経験を活かし、双日㈱と当社グループの協業関係を最大限発揮させ、当社グループの事業拡大と企業価値向上に寄与していただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
齋藤 英暢	長年にわたる商社における豊富な業務経験を活かし、双日㈱と当社グループの協業関係を最大限発揮させ、当社グループの事業拡大と企業価値向上に寄与していただくことを期待し、社外取締役として選任しています。
中山 ひとみ	弁護士としての専門知識や他社の社外監査役や行政機関の委員等における豊富な実績や経験等に基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。
梅澤 真由美	公認会計士としての財務および会計に関する豊富な専門知識と経験等に基づき、当社の経営全般において独立性を確保した立場から適切な提言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。
坂本 光一郎	長年にわたる金融機関における職務経験と幅広い見識から、当社の経営全般において適切な提言をいただくことを期待し、監査等委員である社外取締役として選任しています。



社外取締役
(監査等委員)
中山 ひとみ

社外取締役
(監査等委員)
梅澤 真由美

社外取締役
(監査等委員)
坂本 光一郎

取締役会長
菊地 唯夫

ロイヤルグループの 企業価値向上に向けたガバナンスの在り方

当社の社外取締役(監査等委員)3名と菊地会長による座談会を実施し、
企業価値向上に向けたロイヤルグループのガバナンスの在り方について語りました。

ガバナンスの現状評価と課題 ～事業の多角化に伴い求められる、「攻めのガバナンス」～

菊地 中山取締役は当社の社外役員として最も長いご経験をお持ちですが、当社のガバナンスについて、これまでの変化や現時点の評価、課題認識についてお聞かせください。

中山 就任してから6年が経ちますが、ガバナンスはかなり改善されてきたと感じています。ただ、従業員の皆さんは真面目で一生懸命である一方で、前例踏襲の傾向が強く、もう少し新しい領域への挑戦心や「今後この会社に必要なことは何か」という発想が強まると良いのではないかと感じています。既存の枠から一歩踏み出す攻めの姿勢を支えるためにも、内部統制や内部監査の在り方を突き詰めて考えることが必要だと思います。あえて既存の枠から外れていく、そんな姿勢が強まれば、さらに大きな飛躍につながるのではないのでしょうか。

梅澤 私も同感です。監査等委員会設置会社への移行は10年前だったと思いますが、経営と執行の分離が進んできたのは喜ばしいことです。4年前の私の就任当時は会議のアジェンダにやや冗長感がありましたが、会議体が整理され、執行役員が戦略会議で議論し業務を執行する体制整備がなされてきました。

しかし、社会が急速に変化している今、ロイヤルグループとしては双日㈱との海外展開をはじめ、事業の多角化が進むなど、体制面に加え、事業のスピードをさらに高めるための取り組みを考えていく必要があると思います。

坂本 現状のロイヤルグループのガバナンスは教科書的に見ると非常に評価できる状態かと思います。ただ、経営のスピード感を上げるためには、より積極的に事業に取り組む執行のエネルギーが必要です。経営が方向性を決めたときに、執行からも自発的な提案が自然に上がるような状態にするためには、経営と執行の議論の場において、社外役員がどういう観点で意見するべきなのかを常に意識しています。

菊地 そうした枠から外れるようなエネルギーを引き出すためには、執行メンバーがより外部とのつながりを作っていく必要があると思います。現状では、社内の視点が強く、社外のスタンダードをベースとした指摘をされると「それに従わなくては」となりがちです。執行側が直接外部のスタンダードを知ることで、自発的かつ双方向での議論が活性化されると考えます。

梅澤 その点、社内外に接点を持つ社外役員は、社内にとどまっている執行メンバーが、外部との接点を作るための触媒となる役割を担うことができると考えています。

坂本 外部とのネットワーク構築に加えて、既存の枠組みを破ってでも「こんな新しいことをやりたい」という挑戦を評価、後押しする企業風土の醸成も攻めのガバナンスとして意識しなくてはいいけません。経営ビジョンで掲げる「変わらざるロイヤル、変わりゆくロイヤル」を起点に、「変わりゆく」とはどういうことか、現場の従業員が自分事として捉え、新たなチャレンジに取り組んでいくことを期待しています。

中山 チャレンジを後押しする風土の醸成という点では、ROYAL

AWARDなどで従業員のチャレンジを推進、表彰する制度ができたことを評価しています。今後も、一人で考えるのではなく、皆で考えてチャレンジができる機会を意識的に創出できると良いと思います。

菊地 これまでの数年間は、取締役会の実効性評価と改善に継続的に取り組み、経営と執行の分離を進め、教科書的に良しとされる「ガバナンス1.0」の段階まで進化したように思います。一方で、会社がよりスピード感を持って前に進むためには、双方向での議論の充実に向け、執行メンバーの外部へのネットワーク構築や、新たなチャレンジを促す仕掛けを作ることで、「攻めのガバナンス」が効いた「ガバナンス2.0」へと進化させていきたいと思っています。

ホスピタリティ産業・分散拠点型ビジネスのあるべきガバナンス ～現場における価値提供を支える、余力を作る経営～

菊地 当社グループはホスピタリティ産業として、分散拠点型ビジネスという特性があります。この特性を踏まえて、あるべきガバナンスを考えていく必要があると思っています。

坂本 ホスピタリティを産業化するには、現場の努力だけでなく、セントラルキッチンのような現場を支える仕組みを今後も経営が生み出し、進めていくための体制構築が必要だと考えています。

中山 ホスピタリティは現場で発揮されるものである以上、それができていないと現場に問題があると安易に判断しがちです。現場力の基盤となる労働力が減少する中、この避けられない構造変化に対して、現場がよりホスピタリティを発揮できるように、経営が仕組みを整えていかなければなりません。

菊地 お客様に良いサービスを提供するには、「喜んでいただきたい」という意欲が必要です。当社グループにはその強みがありますが、現場力を最大化するには、この意欲に加え、現場に余力を持たせることが重要であり、そのアイディアを出し、自律的に回転させていくことが経営の役割と言えます。

R-セッション*で従業員に伝えている話を例に挙げると、企業が提供する価値には、Value(バリュー)とWorth(ワース)があります。Valueは価格やコストパフォーマンスなど、他社と比較できる合理的な価値ですが、Worthは「この会社のサービスだから利用したい」という非合理的とも言える価値であり、これこそが模倣困難性の高い差異化要因を生み出します。

東洋的なWorthの価値観では、目に見えない「気配」を感じる精神が重視されます。気配は訓読みすれば「気配り」＝ホスピタ

リティであり、それを感じるには余力がある状態が必要です。だから、現場がお客様の気配を察知できるよう、経営は余力を生み出さなければなりません。

*従業員参加型の決算説明・交流会。毎年年間のべ約2,000名が参加

中山 Worthを体現する人的資本投資が重要です。先日、横浜のロイヤルアカデミーに行きましたが、そこでは一流の料理人がさらに上を目指す教育研修が実施されていました。まさにWorthを提供する人材育成であり、それだけ教育に時間と手間をかけることは容易ではありません。この教育が各階層で実施され、事業の成長につながるところまで継続していただきたいです。



縦軸と横軸のバランスが取れたグループガバナンス

梅澤 分散拠点型ビジネスにおいて、Worthを体現する現場力が事業ドライバーとなることは間違いありません。他方で、今後多角化が進む中で、どのようにグループガバナンスを効かせてい

くかを考える必要があります。経営としては、中期経営計画のようなグループ全体で進むべき方向性をグループの横軸で定め、縦軸の事業は執行に任せることでスピード感のさらなる向上が

見込まれます。各事業がそれぞれの事業特性や実態を踏まえたスピーディーな判断が下せるよう、権限委譲や組織設計、運用ができるの良いのではないのでしょうか。

菊地 実は、当社が2005年に持株会社化したとき、各所で個別最適が優先されてグループ全体の利益が後回しになってしまい、その後2期連続赤字に陥った過去があります。しかし、ここ3、4年で事業間の人事異動が促進されることでグループ間の連携が進み、グループ全体に横串が刺さりやすくなりました。これは今後のグループガバナンスを構築していくうえでうまく機能していく状態ではないかと感じています。

中山 グループガバナンスの強化に向けては、各事業会社の取締役会や監査役の役割をどのように位置付けていくかを議論

してもよいかもしれません。事業会社の監査役同士の連携は非常に重要であり、グループの監査役が定期的に議論する場を設けることができれば、そこに集約される情報はガバナンス強化の貴重な材料になるのではないのでしょうか。

坂本 ロイヤルグループにおける現状の縦軸・横軸のバランスは、おおむね良好な状態であると認識しています。各事業会社の独自性や権限の確立という点においてはまだ発展の余地がありますが、各事業会社がそれぞれ自律的かつスピーディーに機能している状態のグループガバナンスが、目指すべき「ガバナンス3.0」ではないのでしょうか。

部分非合理が企業価値向上につながるストーリー提示の重要性

坂本 経営の教科書的に言えば、事業の多角化が進む中では、社外取締役の立場としては資本効率を最適化するための議論を重視する傾向にあります。そのため、ロイヤルグループの場合はホスピタリティを産業化して収益性を高め、資本効率の観点でも非の打ち所がない事業に育てていくストーリーをステークホルダーに伝える必要があり、これは非常にチャレンジングなことだと感じています。

菊地 以前、経営学者の楠木建さん^{*1}と対談させていただいた際に「部分合理性と全体合理性」という考えを教えてくださいました。

部分的にも全体的にも合理的な経営は、他社にも模倣できてしまいます。最も経営として強い状態は、部分非合理で全体合理、つまり「部分的には非合理的な領域を有しているが、その領域があることで、他社には模倣できないグループ全体の価値が成立している」という状態です。

当社グループに当てはめると、“ホスピタリティ”がまさにそういうものかもしれません。そして、私にも経験がありますが、社外の視点ではそうした部分非合理の重要性に気づき難く、合理性で

経営を判断しがちです。だからこそ、そういった部分非合理が全体合理につながるストーリーを社内の人員がロジカルに組み立て、社外に説明していくことがとても重要なのです。

^{*1} 一橋大学ビジネススクール特任教授。『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』著者

梅澤 社外取締役の立場としては、株主の皆様へ企業の部分非合理が全体合理、すなわち企業価値につながるストーリーを説明するための機会を増やす必要があると考えています。

さらに言えば、ロイヤルグループが重視するサステナビリティについても、非財務的な取り組みが巡り巡って財務的価値、ひいては企業価値向上につながるストーリーの中に位置付けられていることを発信するのが良いのではないのでしょうか。

菊地 能登半島の震災復興で家屋の泥出し支援に参加したときにも、「石川県に1店舗も出店していないのに企業として参加する理由付けはどうするのか」という点は議論になりました。結果としては、その活動に参画したいと手を挙げた約50名だけではなく、そのような取り組みを行う企業としての姿勢が従業員の共感を生み出しエンゲージメントが向上したと認識しています。かつて処理水海洋放出に伴い日本からの水産物の輸出が減少した際に、国産水産物を応援すべく「Good JAPAN」企画を復活させた事例と共に、まさに、社会価値が経済価値に結び付いた事例であったと考えています。こうしたストーリーをお伝えする場を増やさなくてはなりません。

中山 こども食堂^{*2}も同様の取り組みであると考えています。ぜひ、企業価値を高める取り組みとして続けていただくと同時に、非合理的と見なされがちな非財務価値こそ企業価値につながるストーリーの中に位置付けて、発信するべきだと思います。

^{*2}  P52 具体的な取り組みは「地域」をご覧ください。

坂本 こうしたストーリーを組み立てることで、サステナビリティの取り組みが、どのように収益性につながっていくかという議論

が深まると良いですね。

「グループ全体でさらに収益性を高めていこう」という意識が強まると、よりホスピタリティが事業とつながり、社会価値と経済価値の創造がサイクルとして回っていくのかもしれない。

菊地 この部分非合理と全体合理のストーリーは、前述のValueとWorthの話につながっており、部分非合理とも捉えられるようなものこそWorthであり、当社グループにおけるホスピタリティなのではないかと考えています。

ステークホルダーに向けたメッセージ

坂本 ステークホルダーに向けてということで、株主の皆様だけではなく、従業員やお客様に当社の価値観を訴求することが必要であると思っています。簡単ではありませんが、難題への挑戦の先にこそやりがいがあると感じています。そのことを従業員の皆さんにも感じていただくために、チャレンジ文化の醸成や社外との交流を促進し、トライアンドエラーを通じて前に進んでいくことが、結果的に株主を含めたステークホルダー全体のためになると考えています。

梅澤 加えて、株主の皆様に向けてお伝えしたいこととして、2つの視点を持っています。1つは、ロイヤルグループの事業ポートフォリオについてさらに議論を深め、中長期でどのように成長していくかをきちんと語ることで株主の皆様に安心していただけるよう、上場会社としての説明責任を果たしていくことが必要だと考えています。

もう1つは、今後の事業拡大に向けて様々な企業との協業関係が広がる中、少数株主保護の観点から利益相反への懸念などを、引き続きモニタリングすることが独立社外取締役の役割だと認識しています。

中山 ステークホルダーの皆様へのニーズは立ち位置によって異なります。投資家は資本効率や中期目標に関心があるでしょうし、お客様は品質や安全性とブランドへの期待、従業員は働きがいや処遇、心理的安全性、取引先は安定的かつ公正な取引を望み、社会や行政は地域貢献や人権を求めるでしょう。

それぞれのニーズに正しく向き合い、開示の質を上げることが対話の質を上げ、ひいては皆様からの信頼を得ることにつながると思います。

私は2020年の就任から当社を見てきましたが、2025年度はコロナ禍を乗り越えて、最高益を達成しました。皆様の努力と協力が頭が下がる想いです。不確実性の高い環境で、今後も多くの難題にぶつかることはあるでしょうが、自信を持って次なる難題に立ち向かっていきたいと考えています。

菊地 これまでのデフレが続く経営環境において、我々を含む多くの企業において、あらゆるステークホルダーの期待に応えられない時代が続き、どうしてもそのしわ寄せが従業員と取引先及びケースがあったと思います。それは、ステークホルダーの中で

このような「社会価値と経済価値が企業価値向上につながるストーリーの構築」にも社外の知見が重要であり、最初にお話した社外との接点を持つことにもつながると思います。

私たちはホスピタリティの産業化という難しいテーマに挑んでいます。このホスピタリティをいかに事業モデルに組み込み、働く人の未来につなげていくか、それが私たちに課された究極の使命なのです。

従業員と取引先が「選ばれる立場」にあったからだと考えます。しかし供給制約が本格化する中、従業員と取引先も企業を選ぶ側の立場になる構図となりつつあります。つまり、企業はすべてのステークホルダーに一層フェアに対応する必要があり、それが結果として株主の利益につながるはずです。

これからのガバナンスにおいては、すべてのステークホルダーの満足度を高めるために、それぞれの自社のポートフォリオがどのように役割を果たしているか、責任をもって説明することが重要です。引き続き、社外取締役の皆様のお力を借りながら、「ガバナンス3.0」を目指していきたいと思っています。



双日(株)との共創で加速する

双日(株)出身の当社社外取締役2名と菊地会長による座談会を実施し、それぞれの視点から、双日(株)との共創を通じた成果と将来成長への期待感について語りました。

菊地 まずはお二方から、簡単な自己紹介と役割認識についてお聞かせください。

平井 社外取締役に就任して5年目になります。双日(株)においてコーポレート部門や営業部門、海外地域での業務に携わり、キャリアの終盤では代表取締役も経験しました。商社パーソンとして、また代表取締役としての経験から、グローバルベースの成長戦略やガバナンスのサポートと助言を行うことが自分の最大の役割だと考えています。

齋藤 2026年3月26日に社外取締役に就任したばかりです。双日(株)では産業系プロジェクトやエネルギー関連、インフラ関連の様々な営業に携わり、現在はリテール・コンシューマーサービス本部長を務めています。ロイヤルグループの強み『食とホスピタリティ』と、商社のスケラビリティやスキーム構築などを掛け合わせることが私の役割だと思っています。カーボンクレジットなど、サステナビリティ関連の経験も活かし、この分野でも貢献したいと考えています。

資本業務提携の成果と課題

菊地 2020年からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社は、売上高が約1,400億円から約840億円に、自己資本は約500億円から約200億円に減少し、自己資本比率も約50%から20%を切る水準になりました。すべての事業が影響を受け、成長戦略の再策定が必要な中、2021年2月に双日(株)と資本業務

提携を締結しました。当初はコロナ禍の「守りの提携」という面で、コスト削減やキャッシュアウト抑制で大きなサポートをいただきましたが、この2年間は「攻めの提携」に移り、海外展開を一緒に進めているステージです。平井取締役はこれまでの提携を振り返り、どのような成果と課題があったと評価されていますか。

ロイヤルグループの成長戦略

平井 海外事業など新しいチャレンジに取り組む際の前提条件が、双日(株)との協業によって大きく変わったと思います。先日、「7割は築いてきた伝統や価値観を守り、3割は未知の領域にチャレンジする」という言葉をブランドブックで拝見し、今のロイヤルグループを象徴する考え方だと感じました。双日(株)は、この「7:3」が逆で、全体の7割がチャレンジという中で、事業のスピード感を重視しています。この異なる企業文化の融合が最も大きな成果であったと考えます。

菊地 もしコロナ禍がなかったら、「7:3」という現在の比率すら生まれてこなかった可能性が高いと思っています。ダイナミックにビジネスを変えていく商社との提携の中で、当社グループも変わらざるを得ないという危機感が生まれたことは、非常に大きな成果だったと思います。齋藤取締役は就任して間もない新たな視点から、提携をどのように捉えていますか。

齋藤 日本は人口減少も含めてファンダメンタルでの成長は厳しく、企業は海外に出て行く必要があります。私は米国駐在中の5年間、海外は日本企業がもっと活躍できる市場だと考えていました。現在は外食事業を中心に海外展開を進めています。ホテル事業、食品物販事業など様々な事業展開ができる余地があ

ると思っています。価格に対する品質が高い日本の特徴を活かすことができれば、日本企業は価値以上の品質が提供されている日本の特徴を活かすことができればグローバル市場で、もっと成長できる可能性があると思います。

菊地 資本業務提携時、「当社グループのコンテンツと双日(株)のネットワークを組み合わせることで企業価値向上を図る」と発信しました。そのコンテンツとは、外食事業だけでなく様々な領域での可能性があるといます。

平井 双日(株)は従前より海外の株主が多く、議決権行使助言会社からの要請を受けて、10年以上前から、コンプライアンスやサステナビリティ推進などの体制整備を進めてきました。外食と総合商社と事業体の違いはありますが、この知見をロイヤルグループで活用してもらうことを意識しています。

菊地 当社の株主構成は、国内の個人株主が多く、資本市場からのプレッシャーは相対的に強くないと言えるかもしれません。結果としてスピード感のある変革が起きにくいというリスクがあると考えます。資本市場からのプレッシャーを受けながら変革を進めてきた双日(株)の知見を借りられることは、すごく良いことだと思っています。



社外取締役
平井 龍太郎

社外取締役
齋藤 英暢



取締役会長
菊地 唯夫

海外事業展開の加速

菊地 現在の当社グループの海外展開について、どのように評価されていますか。

平井 外食ビジネスは、当該国でのブランドの浸透、サプライチェーンの構築、人材の育成など、事業を育て成果を出すまでに一定程度の時間を要することがわかってきました。今は、トライアンドエラーを繰り返して蓄積してきた知見を踏まえて、海外展開を加速する段階に来たと考えています。

菊地 当社グループは、過去に何度も海外でのチャレンジと失敗を繰り返していました。その後、成功体験が必要だと考え、リスクを軽減するフランチャイズ展開でアジア圏に出店してきました。国内の人口減少の影響が深刻化する中、海外事業のさらなる加速には人と資本を現地に投入する必要があります。しかし、単独では難しく、双日㈱との資本業務提携を経て初めて具現化できる機会が生まれたと思います。

齋藤 海外で成功するにはマーケットインの考え方が重要です。

人材戦略と組織改革

菊地 海外で持続的成長を実現するためには、人材がとても重要です。当社におけるグローバル人材は限定的で、少しずつ外部からの採用を進めています。

平井 双日㈱は人的資本経営に早期から取り組んできました。経営統合の前後に多くの人材を失いましたが、そのときの経験を受けて、企業の持続的成長には優秀な人材の定着が不可欠と学びました。人が育つ前提は、仕事そのものがチャレンジングであることに加え、会社がOJTを通じて若い人材の活躍を後押しすることです。現在のロイヤルグループには、世界の各地で前例のないチャレンジに従事している若い人材がいます。こうした人材

国内で良しとされているものが海外で通用するとは限らず、その地域に合った食の追求が必要です。自分たちのアイデンティティはしっかり持ちながら、現地の方の考え方やマーケティング、サプライチェーンを含め、どこまでローカライゼーションできるかが重要です。100年以上海外で事業をしている商社でも「日本人が日本人の考えで、海外でオペレーションをしている」という状態で、本当の意味でのグローバル企業にはなれていないということがあります。

菊地 現在ベトナムや北米で注力しているのは、まさにその反省を踏まえたチャレンジです。ロイヤルホストやてんやは、日本で完成されたブランドで、海外展開する際の可変部分が小さく、マーケットインにならないという課題がありました。ベトナムではノウハウを持って行き、マーケットインの視点で業態をどんどん作り、成功事例を拡大するというアプローチにしています。このアプローチ方法は、当社だけでは実現しえなかったと思いますし、協業によりリスクマネーを大きくとることができていると考えています。

が、5年、10年を経て会社を変えていくのだと思います。様々な領域で種まきを進めることで、そこに関わった人材が会社の成長に貢献するのです。

菊地 当社グループは、かつて事業や業態といった縦軸が非常に強い会社で、マーケティングやIT、人事、財務、サステナビリティといったグループ横断的な横軸がなかなか刺さりませんでした。しかし、双日㈱との提携を通じて外部の声が入り、事業間の異動が盛んになったことで、固着していたものが緩み、横軸が刺さるようになりました。これは成長の土台であり、過去にこういった経験をされた双日㈱との提携は、大きな意味があったと考えています。

M & A 戦略の進捗

菊地 現在株価が上昇している外食企業は、M&A、海外展開、DXの3つに取り組んでいます。当社グループも2000年から

2010年にかけて、機内食、ホテル、てんや、コントラクトの一部などM&Aを続け、2018年度時点で売上高約1,377億円、経常利益約57億円となりました。もしこのM&Aがなければ、売上高も利益も全く規模の違う会社になっていたと思います。

齋藤 M&Aについては、クライテリアもありますが、まず何を得たいのかと考えています。規模感もちろんですが、例えばフランチャイズの仕組みがしっかりできている会社、もしくは販売力を持っている会社など、ロイヤルグループが何をしようとしているのが重要です。

菊地 たびスル㈱買収時は、コロナ禍の反省から、人流に



依存しない事業をポートフォリオに加えようという発想でした。M&Aは、ロイヤルグループに欠けている力や時間を買うといった発想も含めて、色々な考え方があります。

平井 非連続な成長のためには、本業を太くする投資に加えて、一見本業とはかけ離れた事業領域への投資も必要です。機会起点のM&Aだけでなく、戦略を起点としたM&Aの検討、すなわち事業領域、機能、地域という軸で、もっと一緒に考え、アプローチすべき対象を定めて、将来の成長に向け、一定程度のリスクマネーを投入していくことが必要ではないでしょうか。

今後のロイヤルグループへの期待

平井 アジアを中心としたグローバル市場でしっかり通用するプレミアムカジュアルダイニングとして、成功してほしいと強く思っています。そのキーとなるのは、現在それに従事している従業員の皆さんです。こうした人たちの成長の輪が、将来のグループの成長に直結していくと確信しています。彼ら彼女らの頑張りを応援したいと思います。

齋藤 ロイヤルグループには、「不易流行」という軸を感じています。何かで迷ったとき、困ったときの判断にこうした軸を持っていることは非常に重要なことです。この「不易流行」をどうレバレッジするのが成長の鍵ですが、海外展開であれ、国内のM&Aであれ、軸があれば必ず強いものができると思います。こうした部分で力になれるよう貢献したいと思います。

菊地 ゆくゆくは、共創を通じてグローバルで拡大する“食”と“ホスピタリティ”グループを目指したいと考えています。企業価値にはValue(比較可能な価値、お値打ち感)とWorth(この会社のサービスだから利用したいと思える本源的な価値)の2つがあります。日本国内には、規模は小さくともWorthで顧客とつながっているブランドがたくさんあります。そういったブランドと共創することで、単体ではなしえないことも可能となり、日本の外食産業・ホスピタリティ産業も変えていくことができるのではないかと考えています。

菊地 「不易流行」というのは、コロナ禍で私が従業員によく言っていた言葉です。本質を守っていくためには変わらざるを得ない、この時代には両方が必要だということを表しています。

当社グループは、上質な時間と空間を提供し、グローバルで成長する“食”&“ホスピタリティ”グループを目指し、海外展開の加速、戦略的なM&A、次世代を担う人材育成と組織改革などに取り組んでいます。新たな挑戦を続け、グループのコンテンツと商社のスケラビリティを掛け合わせ、唯一無二の「Worth」を創造する。そのプロセスこそが、株主の皆様の期待に応え、従業員が誇りを持って働ける未来を創る道だと確信しています。

会長のコメント



取締役会長
菊地 唯夫

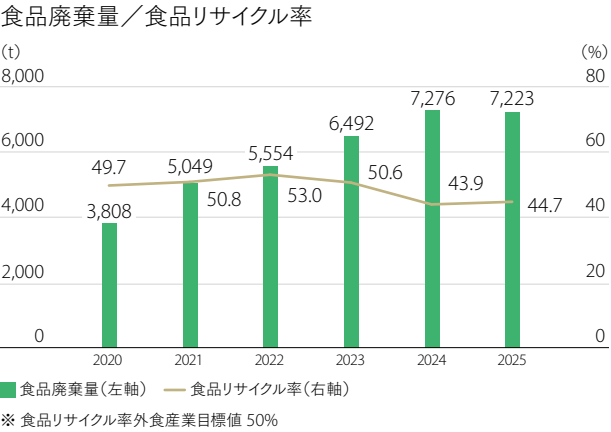
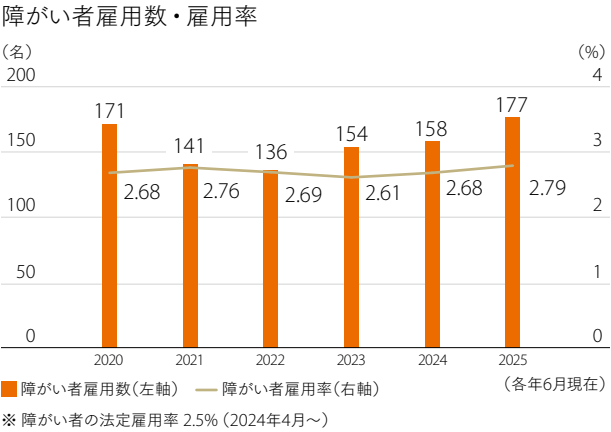
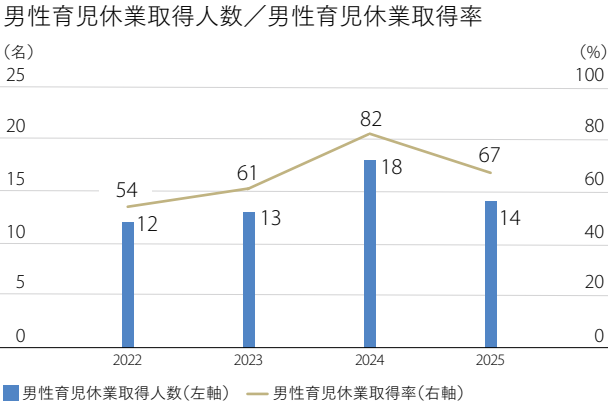
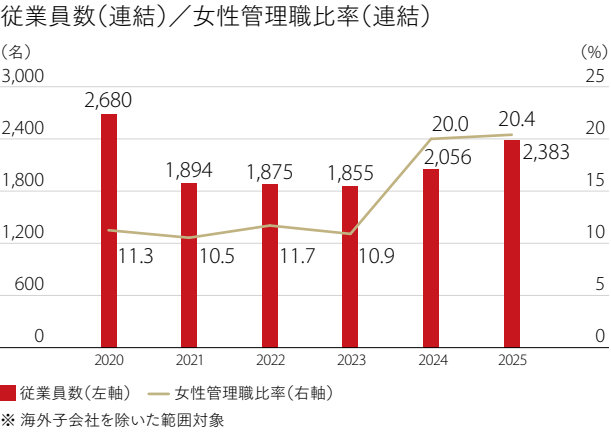
今回、監査等委員3名との座談会、双日㈱ご出身の社外取締役2名との座談会という2つの異なる切り口での対話を試みました。客観的な視点を交えて「企業としてのあるべき姿」を語り合えたことは、案件ベースの議論が中心の普段の取締役会では得難い、大きな意義があったと感じています。

両座談会が「Value(比較可能な価値)とWorth(この会社のサービスだから利用したいと思える本源的な価値)」[「合理性と非合理性」というキーワードでシンクロしていたことが印象的です。AIの進化により、今後ますます「Valueと合理性」が社会の基盤となる時代だからこそ、その対極にある「Worthと非合理性」すなわち“人”によって生み出される価値創造の重要性が高まり、模倣困難な当社グループの成長ドライバーとなります。こうしたストーリーを経営としてどのように実現していくのが問われていくでしょう。

財務・非財務ハイライト (2015年度～2025年度)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績 (単位：百万円)											
売上高	130,327	133,025	135,563	137,701	140,578	84,304	83,975	104,015	138,940	152,150	165,495
営業利益	4,899	5,222	5,952	5,709	4,648	△19,269	△7,366	2,192	6,074	7,366	7,685
経常利益	5,021	5,205	6,056	5,765	4,639	△19,855	△4,498	2,156	5,266	7,315	7,917
親会社株主に帰属する当期純利益	2,728	2,377	3,533	2,791	1,923	△27,532	△2,873	2,754	4,035	5,926	5,660
財政状況 (単位：百万円)											
総資産	90,912	94,070	97,138	99,262	102,540	105,896	109,767	123,570	125,869	127,738	139,763
純資産	46,634	48,234	51,973	51,125	52,028	21,011	33,999	44,808	47,821	50,474	55,481
1株当たり情報 (単位：円)											
1株当たり当期純利益	70.79	62.18	93.06	73.71	51.54	△737.44	△68.60	52.86	76.82	120.40	114.96
1株当たり純資産	1,198.16	1,247.30	1,343.02	1,336.77	1,361.56	559.62	640.47	833.31	905.66	1,020.67	1,111.15
1株当たり配当金	20	20	26	28	28	0	5	10	20	32	35
※ 2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。 1株当たり情報については当該株式分割前の額を記載しています。											
キャッシュ・フロー (単位：百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,179	9,212	9,350	8,478	9,849	△7,234	△1,886	7,389	12,536	10,364	15,778
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,081	△5,961	△4,279	△6,121	△5,941	△9,918	2,061	△8,552	△6,593	△9,843	△16,664
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,366	△2,650	△2,580	△4,591	△4,774	26,590	9,070	3,702	△5,197	△7,743	774
経営指標 (%)											
ROE	6.1	5.1	7.2	5.5	3.8	－	－	7.0	8.8	12.1	10.8
ROA	5.8	5.6	6.3	5.9	4.6	－	－	1.8	4.2	5.8	5.9
自己資本比率	50.4	50.3	52.5	50.3	49.6	19.7	31.0	35.8	38.0	39.3	39.2

非財務データ



企業情報

(2025年12月31日現在)

会社情報

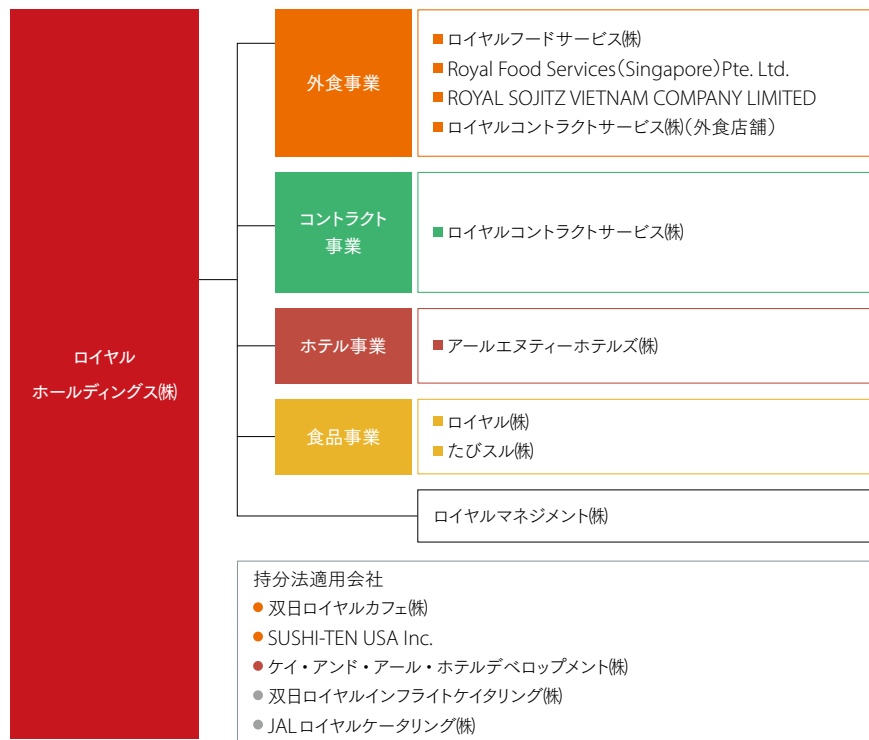
会社名	ロイヤルホールディングス株式会社 (英文名 ROYAL HOLDINGS Co., Ltd.)
設立	1950年4月
資本金	17,830,138,262円
従業員数	連結 2,383名
本社	〒812-0893 福岡県福岡市博多区那珂三丁目28番5号
東京本部	〒154-8584 東京都世田谷区桜新町一丁目34番6号 URL : https://www.royal-holdings.co.jp
事業内容	グループの経営を統括・管理する純粋持株会社

投資家情報

登録市場 東京証券取引所プライム市場、福岡証券取引所
証券コード 8179
株式公開日 1978年8月
発行可能株式総数 120,000,000株
発行済株式の総数 49,742,717株(自己株式119,145株を除く)
単元株式数 100株
株主数 30,822名

※ 当社は、2025年11月28日開催の取締役会において、2026年1月1日付で普通株式1株を2株に分割することを決議し、併せて発行可能株式総数について当社定款を変更しました。これにより、発行可能株式総数は240,000,000株、発行済株式の総数は99,485,434株（自己株式238,290株を除く）となっていますが、投資家情報については当該株式分割前の情報を記載しています。

グループ会社一覧



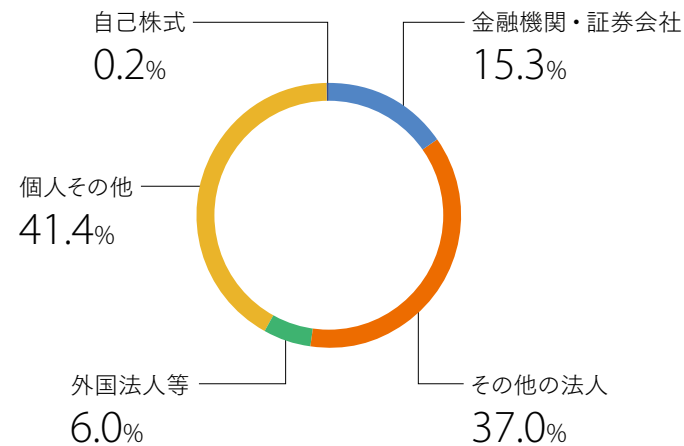
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
双日株式会社	9,933	19.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,588	7.21
公益財団法人江頭ホスピタリティ事業振興財団	2,452	4.93
キルロイ興産株式会社	1,624	3.26
日本生命保険相互会社	803	1.61
株式会社西日本シティ銀行	765	1.54
株式会社ダスキン	700	1.41
ハニューフーズ株式会社	692	1.39
株式会社三越伊勢丹	681	1.37
株式会社福岡銀行	673	1.35

(注) 1. 上記のほか、自己株式(連結財務諸表および財務諸表において自己株式として表示している、従業員インセンティブ・プラン「株式給付信託(J-EOP)」および業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」の信託財産として、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が所有している当社株式は除く)が119千株(0.24%)あります。

2. 2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っていますが、上記所有株式数については、当該株式分割前の所有株式数を記載しています。

所有者別
株式分布状況



株価の状況

(注)2021年1月～2026年4月



※ 2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。
株価の状況については、記載期間の初めに当該株式分割が行われたと仮定して、株価を記載しています。